

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Le rôle des Petites et Moyennes Entreprises de production dans une économie de grandes unités

Bondroit, Jean-Louis

Award date:
1968

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**FACULTES UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME
DE LA PAIX NAMUR**

FACULTÉ DE SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

ANNÉE ACADÉMIQUE 1967-1968

BONDROIT Jean-Louis

**Le rôle des Petites et Moyennes Entreprises de production dans
une économie de grandes unités**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences
Economiques et Sociales

Jury du mémoire : J. RAES s. j.

R. COLLARD.

Le rôle des petites et moyennes

entreprises de production

dans

une économie de grandes unités

"Celui qui ne se renouvelle plus se détruit,
car la marche inexorable du temps trans-
forme toutes choses".

BACON.

Nous adressons nos plus sincères remerciements au Révérend Père RAES et à Monsieur le Professeur R. COLLARD, qui ont bien voulu diriger ce travail : leur expérience pratique et leur connaissance théorique nous accompagnèrent au cours de cette étude.

Nous désirons aussi remercier Madame DELAGARDE (de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises), Monsieur FRIEDMANN (de l'Institut Français pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises), Monsieur HUGUENIN (du Centre des Jeunes Patrons), Monsieur LEFEBVRE (de l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité) pour les multiples idées qu'ils nous ont communiquées lors de notre séjour à Paris.

INTRODUCTION.

Il est assez déconcertant de constater combien les publications traitant des problèmes des P.M.E. sont peu nombreuses. Les P.M.E. n'offrent pas, il est vrai, les aspects spectaculaires que l'on ne rencontre que dans l'épopée des grandes firmes. Il ne se passe pratiquement pas une semaine sans que l'on ne fasse allusion aux remarquables succès acquis par tel ou tel géant de l'Industrie. Leurs chiffres d'affaires, l'effectif de leur personnel, sont connus, leurs performances sont mises en exergue, leur puissance économique et parallèlement les bienfaits qu'elle entraîne ou les menaces qu'elle fait peser, font l'objet de publications multiples.

En revanche, on ne semble guère se préoccuper de la vie des P.M.E. Parfois, il arrive cependant que l'on s'y attarde mais c'est pour les condamner au nom du gigantisme et du progrès technique. Ce fait ne manque pas d'être paradoxal si l'on se rapporte aux hypothèses de la théorie classique où la petite entreprise est le "sinnkern" de son développement.

Pour certains, s'attacher à un tel sujet apparaît être comme le signe de préoccupations mesquines car c'est se lier à une époque, des structures périmées. C'est que l'on ne trouve pas dans ce domaine de quoi être ébahi par des chiffres fantastiques, des réalisations incomparables, rien qui puisse accrocher l'attention comme le fait l'histoire de la Général Motors ou de la Dupont de Nemours.

Ceci n'est pas tellement étonnant quand on examine l'évolution du monde moderne; évolution dont les caractéristiques principales sont, d'une part la tendance vers des associations regroupant un nombre de plus en plus grand d'individus et d'autre part, une tendance vers une cohésion, une homogénéité plus grande entre les individus associés par des liens économiques(1). La concentration qui, au début, n'était qu'un phénomène particulier à certains secteurs tels que les charbonnages, les chemins de fer, est devenue un phénomène général.

On peut écrire que l'économie contemporaine est une économie de seuils, de volumes économiques en ce sens qu'il existe une limite en dessous de laquelle on ne peut plus concilier rentablement prix de revient et qualité. On assiste ainsi à la constitution de vastes unités car pour faire fonctionner d'une manière rentable l'outillage approprié, il faut des débouchés de plus en plus grand. De plus, la recherche de la productivité et de la qualité pousse à un accroissement de la dimension de l'entreprise et du marché correspondant. Il faut remarquer que ce tropisme dimensionnel existe non seulement dans les secteurs hautement capitalistes (le pétrole) mais encore dans les domaines où l'on peut entraver une intervention politique (nationalisation de secteurs) ou une idée politico-économique plus

(1) L'Encyclopédie Française. L'Univers Economique et Social tome IX.

générale (les constructions européennes).

Un examen sommaire de la réalité nous permet de nous rendre compte qu'à côté de ces empires, il existe bon nombre de P.M.E. La constance de leur existence et, parfois, leur progression nous amènent à poser la question de savoir quel peut être leur rôle dans l'économie contemporaine. On ne peut passer sous silence l'importance que revêt le secteur P.M.E.

Mais on considère, encore souvent que la structure P.M.E. n'est, en fait, qu'une structure de transition destinée à disparaître en vertu des lois qui régissent l'évolution économique. Tel n'est pas notre avis et nous le démontrerons au cours de notre exposé. En fait, il faut admettre qu'il existe des secteurs d'activités où la grande dimension est la mieux adaptée, tandis qu'il en existe d'autres où l'action économique des P.M.E. est réelle. Il semble donc que les P.M.E. ne méritent nullement le mépris ou l'ignorance des économistes. Que l'on parle d'économie de grandes unités, de groupes, que l'on s'intéresse au fonctionnement global des économies nationales et que l'on essaye de comprendre les implications de l'économie internationale en voie d'intégration, il n'en reste pas moins que l'économie quel que soit le niveau choisi pour en faire une coupe, est un tout, que chaque partie contribue de façon irremplaçable à façonner. On peut dès lors se demander si les P.M.E. représentant quantitativement la très grande partie de l'économie où se réalise le revenu national, ne constitueraient pas un facteur d'explication peut être secondaire dans la démarche, mais essentiel.

Quelle que soit l'opinion que l'on ait sur le rôle que peuvent jouer les P.M.E., que l'on affirme qu'elles sont un élément de progrès ou au contraire une force d'inertie, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur la signification de quelques chiffres :

- en Belgique, les entreprises de moins de 50 salariés représentant 99 % de l'ensemble et emploient le 1/3 des ouvriers et employés belges.
- en France, les P.M.E. et l'artisanat représentent 98 % des établissements industriels, 99 % des établissements commerciaux et emploient 60 % des salariés. Elles représentent 60 % du produit national brut.
- en Allemagne, 96 % des entreprises ont moins de 20 salariés et emploient 33 % du personnel total.
- en Italie, 99,4 % des entreprises ont moins de 500 sala-

riés et emploient 56 % de ceux-ci (1)
et la liste n'est pas exhaustive ...

Notre analyse se déroulera selon un triptyque : dans une première partie, nous essayerons de définir les P.M.E; à partir de cette définition nous mettrons en évidence les caractéristiques principales de cette structure. Ensuite, nous examinerons les forces et les faiblesses des P.M.E. ce qui nous permettra d'expliquer dans une certaine mesure quelques comportements typiques et d'exposer leurs rôles. Dans une seconde partie, nous étudierons les conditions de survie des P.M.E. par le biais de l'examen de l'organisation de la sous-traitance, des groupements d'entreprises et de la théorie des interstices. Enfin, nous concluerons en examinant les chances d'avenir des P.M.E. qui ne sont nullement utopiques moyennant certaines adaptations et réformes.

(1) Compte rendu d'une conférence présentée au Centre de perfectionnement des cadres, Genève, par M. J.J. DISERENS, Secrétaire général de l'Union International de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises (U.I.A.P.M.E.)

PREMIERE PARTIE

LE PHENOMENE CONTEMPORAIN

des

PETITES et MOYENNES

ENTREPRISES

SOMMAIRE DE LA PREMIERE PARTIE.

Première section : Essai de définition des P.M.E.

INTRODUCTION

- Chap. 1. Critères de classification.
 - 1. Critères quantitatifs
 - 2. Critères qualitatifs
 Conclusion.
- Chap. 2. Caractéristiques des P.M.E.

INTRODUCTION

- 1. Définition qualitative.
 - 2. Définition quantitative.
- Conclusion.

Deuxième section forces et faiblesses des P.M.E.

Explications de leurs comportements
Leurs rôles.

INTRODUCTION.

- Chap. 1. Structure de la P.M.E.
 - 1. Faiblesses des P.M.E. et contrainte.
 - 2. Potentialités structurelles et atouts.
 Conclusion.
- Chap. 2. Comportements et motivations des P.M.E.
 - 1. Comportements caractéristiques
 - 2. Motivations.
 Conclusion.

Chap. 3. Le rôle économique des P.M.E.

INTRODUCTION

- 1. Les P.M.E. éléments amortisseurs de certaines distorsions économiques
 - 2. Les P.M.E. éléments d'équilibre économique, politique et social
 - 3. Les P.M.E. milieu répondant mieux aux aspirations des salariés.
 - 4. Les P.M.E. éléments prévu aux déséquilibres régionaux.
- Conclusion.

S O M M A I R E.

Première section - Essai de définition des P.M.E.

- Introduction

Chapitre I. - Critères de classification

1.- Critères quantitatifs

11. Moyens mis en oeuvre :

- a. moyens humains
- b. moyens financiers

12. Analyse des flux :

- a. Chiffre d'affaires
- b. Valeur ajoutée

2.- Critères qualitatifs

21. Dimension sous l'angle de ses rapports avec l'environnement.

22. Dimension sous l'angle de ses structures internes

- a. structure financière et économique
- b. structure d'organisation
- c. structures sociologiques de comportement

- Conclusion.

72

PREMIERE SECTION - Essai de définition des P.M.E.

- Introduction

Entre l'entreprise artisanale où le patron est à la fois dirigeant et exécutant et l'entreprise totalement mécanisée où le dirigeant a en quelque sorte disparu pour céder la place à une équipe assumant la fonction patronale, il existe dans l'industrie comme dans le commerce une gamme d'entreprises que l'on appelle P.M.E.

Toute entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande est une réalité très complexe. Elle connote, en fait, trois réalités :

- une réalité économique : l'entreprise est un ensemble de ressources productives organisées en vue de saisir les opportunités procédant du marché
- une réalité humaine : l'entreprise est aussi un ensemble d'hommes assumant un certain nombre de fonctions et de rôles non seulement au sein de l'entreprise mais aussi au sein de la société globale dans laquelle ils s'insèrent. Cette double appartenance peut être source de conflits
- une réalité publique : l'entreprise représente un pouvoir d'action. Nous verrons, à ce propos, que les P.M.E. souffrent d'un handicap (1).

Ces trois aspects de l'entreprise ne coexistent pas toujours pacifiquement et peuvent être la source de conflits d'intérêts.

Des conflits peuvent aussi naître suite à l'affrontement de l'entreprise aux opportunités du marché. L'entreprise, en effet, doit être caractérisée non seulement par ses structures internes mais aussi sous l'angle de ses rapports avec l'environnement économique où elle exerce ou est susceptible d'exercer son activité.

On peut se poser la question de savoir comment, en pratique, on peut définir une entreprise; quels sont les éléments dimensionnels caractérisant l'entreprise. Deux types de critères permettent de répondre à cette interrogation.

(1) M. de Woot. La fonction d'Entreprise. Formes nouvelles et progrès économiques. Louvain 1962.

Les premiers sont d'ordre quantitatif, les autres étant d'ordre qualitatif.

D'une part, les critères quantitatifs sont -(sans vouloir être exhaustif) l'effectif du personnel, l'importance des capitaux mis en oeuvre, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. D'autre part, les critères qualitatifs, que l'on peut aussi dénommer structurels, doivent s'envisager dans une double optique: soit l'étude des structures internes de l'entreprise, soit l'analyse de la place occupée par l'entreprise dans son environnement. Ces critères n'ont pas la rigueur des critères quantitatifs mais ils sont sans doute plus riches.

Il ne semble pas que l'on puisse ne considérer qu'un seul type de critère. Il est nécessaire de caractériser simultanément l'entreprise tant au point de vue quantitatif que qualitatif.

En effet, l'entreprise n'est pas qu'un certain nombre de personnes occupées, elle n'est pas qu'un chiffre d'affaires (voir la triple réalité de l'entreprise). Employés seuls, les critères quantitatifs sont insuffisants, étant donné que ces caractéristiques (personnel, chiffre d'affaires, etc...) varient de secteur à secteur. De même, l'emploi exclusif de critères qualitatifs est inadéquat car ils caractérisent davantage un comportement qu'une réalité que l'on pourrait appeler technico-économique dont les éléments caractéristiques sont précisément le chiffre d'affaires, le personnel employé, l'importance des capitaux mis en oeuvre, la valeur ajoutée.

Dans un premier chapitre, nous examinerons quels sont les critères de classification. Ensuite, nous verrons quelles sont les caractéristiques principales de la structure P.M.E. Enfin, dans un chapitre troisième, nous tenterons de définir les P.M.E.

CHAPITRE I - Critères de classification.

1.- Les critères quantitatifs.

L'aspect quantitatif peut faire l'objet d'un double examen : d'abord, un examen des moyens mis en oeuvre, c'est-à-dire essentiellement le facteur travail et le facteur capital ; ensuite, une analyse des éléments caractéristiques des flux, tant réels que financiers, traversant l'entreprise.

11. Examen des moyens mis en oeuvre.

a. le facteur travail ou les moyens humains.

Une façon de caractériser la dimension d'une entreprise est de se référer à l'effectif du personnel employé. C'est d'ailleurs le critère le plus fréquemment employé. On parle ainsi d'entreprises employant de 0 à 5 salariés, de 5 à 50 salariés, etc...

Ce critère est cependant contestable à deux points de vue : d'abord, il ne tient pas compte du degré de qualification du personnel ; ensuite, comme le fait remarquer M. BARREYRE, "l'importance et la valeur de la production réalisée par une firme pendant un temps donné ne sont pas nécessairement proportionnelles au nombre de personnes qu'elle emploie". (1) Ce critère pourrait être moins imparfait si on prenait en considération les différents degrés de qualification et d'efficacité du personnel employé. Mais comment mesurer économiquement la valeur du travail si ce n'est par le salaire payé par l'employeur pour rémunérer la prestation fournie ?

Ce critère de l'effectif du personnel est donc insuffisant (du moins lorsqu'il est employé seul). En général, cependant, on admet comme critère significatif pour caractériser la P.M.E., un personnel inférieur à 500 salariés. Quant à déterminer le seuil qui permet de parler de petite entreprise plutôt que de moyenne entreprise, cela dépend de chaque secteur.

b. le facteur capital ou moyens financiers mis en oeuvre.

Parler de moyens financiers implique que l'on analyse le bilan d'une entreprise. On pourrait tenter de caractériser la dimension d'une entreprise en prenant appui sur tel ou tel élément du Passif ou de l'Actif. Ceci est cependant contestable. Pourquoi ? - Essentiellement parce que le champ d'investigation de l'appareil comptable est limité : on ne peut évaluer que les éléments mesurables et inventoriabiles (et encore, avec

(1) M. BARREYRE. L'Horizon économique des P.M.E.

beaucoup d'arbitraire). Certains éléments tels qu'un brevet, une marque, la clientèle, le fonds de commerce, etc... ne sont pas mesurables et pourtant ils sont aussi importants que les immeubles, les terrains, le matériel roulant ... De plus, selon que l'on photographie le bilan à telle ou telle époque, la dimension pourrait varier. Certains postes tels que les stocks, le disponible, le réalisable sont soumis à des variations incessantes, ce qui ne permet pas de caractériser adéquatement la dimension de l'entreprise. Mais l'examen du bilan peut cependant donner une première indication quant à la dimension de l'entreprise étudiée.

Au passif, deux groupes d'éléments peuvent nous aider à évaluer la dimension de l'entreprise : ce sont les capitaux propres et les capitaux permanents.

a) les capitaux propres : représentent relativement bien la valeur comptable d'une entreprise. Mais cette donnée n'est pas nécessairement significative au point de vue dimensionnel. Il est possible qu'une firme ait un chiffre d'affaires très important alors que son personnel est peu important et qu'elle dispose de peu de fonds propres.

De plus, selon qu'une firme augmente son capital social plutôt que de recourir à un emprunt obligataire, ce poste "capitaux propres" sera différent et peut-on dire que l'entreprise qui a augmenté son capital social est plus importante que celle qui a emprunté ? Il serait utile de tenir compte des capitaux empruntés. C'est pourquoi, on se référera plutôt au critère des

b) capitaux permanents (capitaux propres plus dettes à long et moyen terme).

Ce critère est plus significatif pour la raison mise en évidence ci-dessus et parce qu'il représente les fonds utilisés par l'entreprise d'une manière durable et permanente.

Cependant, ces critères restent insuffisants. Pour Mrs PENROSE "la manière idéale de mesurer les dimensions d'une entreprise serait de partir de la valeur actuelle de l'ensemble des moyens (y compris son personnel) qu'elle utilise dans sa tâche de production. Dans la pratique, il est à peu près impossible de déterminer cette valeur"(1).

Voyons maintenant si l'analyse des flux traversant l'entreprise est moins imparfaite.

 (1) Mrs E. Tilton PENROSE. Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'Entreprise.
 Paris, Edition Hommes et Techniques 1963.

12. L'analyse des flux.

Dans cette optique, deux éléments retiennent l'attention à savoir le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

a. Le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est une donnée mesurable et en général publiée, mais contestable car de secteur à secteur, il peut faire classer une entreprise dans le groupe P.M.E. ou dans le groupe des grandes entreprises. Il faudrait pouvoir déterminer un chiffre d'affaires minimum dans chaque secteur. On peut s'imaginer à quelle complexité on risque d'aboutir.

Malgré ces inconvénients, ce critère est largement répandu.

b. la valeur ajoutée.

On peut la définir d'une manière générale comme la valeur totale de ses produits sous déduction des achats qu'à nécessité leur production. "Elle permet d'apprécier sur la base de la richesse qu'elle crée, l'importance d'une société dans sa profession ou éventuellement dans le groupe auquel elle appartient; elle constitue un excellent moyen de comparaison de l'importance des groupes eux-mêmes" (1).

On parle de valeur ajoutée brute ou nette selon que les amortissements concernant les achats y sont compris ou non; On distingue aussi valeur ajoutée au prix du marché si les impôts indirects sous déduction des subventions y sont compris et de valeur ajoutée au coût des facteurs dans le cas contraire.

Pour Mr BARREYRE "la valeur ajoutée brute exprimée au coût des facteurs fournit l'une des meilleures dimensions de l'entreprise industrielle ou commerciale considérée sous l'angle de son apport à l'ensemble économique national".(2).

Il nous semble qu'il y ait une réserve à faire. Si on se réfère à la concentration des entreprises, ce critère peut être inadéquat. En effet, les entreprises sont concentrées différemment; une filiale P.M.E. pourrait bénéficier du "know how" de la maison mère ce dont ne bénéficierait pas une P.M.E. isolée. Il nous semble donc que l'on ne devrait pas tenir compte des amortissements. Mais ne pas prendre en considération les amortissements pose un problème étant donné que l'importance des amortissements donne un certain ordre de grandeur à l'activité de l'entreprise.

(1) et (2) M. BARREYRE cf. infra.

2.- Les critères qualitatifs.

Les critères qualitatifs concernent les caractéristiques structurelles des entreprises. Elles sont comme le reflet de la dimension (1). - A ce titre, elles peuvent nous livrer des informations : ne pourraient-elles suppléer au caractère sommaire et donc ambigu des critères quantitatifs ?

Nous allons envisager ces "dimensions reflets" de l'entreprise sous deux angles :

- sous l'angle des rapports de l'entreprise avec son environnement;
- sous l'angle de sa structure interne.

21. La dimension de l'entreprise sous l'angle de ses rapports avec son environnement.

Une des caractéristiques essentielles du milieu dans lequel se meut l'entreprise est constituée par le secteur au sens large du terme c'est-à-dire à la fois concurrents et confrères.

Il est évident que la place occupée par l'entreprise dans son secteur est un élément permettant de la classer dans le groupe P.M.E. ou dans le groupe des grandes entreprises. Une deuxième caractéristique de l'environnement de l'entreprise est l'espace économique c'est-à-dire le marché où l'entreprise trouve les capitaux nécessaires et requis par la poursuite de son activité; le lieu où elle recrute sa main d'œuvre, où elle écoule ses produits.... De ce milieu, l'entreprise reçoit un certain nombre de messages qu'elle se doit de traduire en fonction de sa stratégie.

a. au niveau de la première caractéristique du milieu économique, à savoir le secteur, l'entreprise peut être dominante ou dominée selon ce que sont son pouvoir de négociant (bargaining power) et sa dimension.

Le bargaining power peut exister en amont ou en aval de la firme ou encore horizontalement dans ses relations avec ses concurrents.

Par exemple, en raison de son volume d'achats, l'entreprise peut exercer sur les fournisseurs un pouvoir de contrainte plus ou moins intense.

Autre illustration : l'influence de la publicité impose aux

(1) M. BARREZ cf. infra.

détaillants et même aux grosistes tel ou tel produit (et donc tel producteur).

Enfin, sur le plan des relations avec les concurrents, la firme dominante est celle que l'on suit, qu'on évite d'affronter car elle impose les conditions de la vente et peut-être un prix minimum.

Remarquons que le secteur définit pour des raisons techniques de production la taille de ses unités de production (voir ce que nous avons écrit à propos de l'effectif du personnel, du chiffre d'affaires, des capitaux propres et du bilan : à savoir que ces différents éléments peuvent varier de secteur à secteur).

Le marché définit, quant à lui, le canal de distribution adéquat.

M. BARREYRE écrit : "Les relations interfirmes sont loin en pratique de se résumer à une simple application de la loi de l'offre et de la demande envisagée uniquement dans son effet instantané où le gagnant serait toujours celui qui produit à un moment donné le meilleur bien au coût le plus bas. Elles ressemblent plutôt à une étrange stratégie où le plus grand ou le plus agressif triomphe souvent du plus petit ou du plus faible en raison de sa masse et de sa résistance plus qu'en raison de son aptitude à satisfaire les besoins du marché. Dans ce climat, les petites entreprises ont intérêt à ne pas affronter les grandes de face sur leur terrain". (1).

Etant donné cette situation un certain nombre d'options reste possibles pour les P.M.E.

- ou bien, elles se mettent dans le sillage des grands et coopèrent avec eux;
- ou bien, elles choisissent un champ d'action laissé libre, ce que les économistes conviennent d'appeler un "interstice";
- ou bien, se grouper pour obtenir par le biais de l'union certains atouts normalement réservés aux grandes firmes.

b. toute entreprise exerce son action dans un marché donné. On peut "qualifier" sa dimension en fonction du rôle qu'elle joue et des responsabilités qu'elle y assume. Par exemple, elle peut jouer un rôle important au point de vue de l'emploi de la main d'oeuvre régional.

Son importance se mesure aussi, d'une part, au rayonnement, à l'attrait qu'elle suscite concernant les ressources humaines et financières et d'autre part, à l'influence

(1) M. BARREYRE. cf. infra.

qu'elle peut exercer sur l'orientation du développement et de la croissance régionale, sur l'éclosion de nouvelles activités. Ceci nous fait entrevoir le relativisme de la notion de dimension.

22. La taille de l'entreprise sous l'angle de ses structures internes .

Les structures internes de l'entreprise sont un indice de dimension. Par exemple, une analyse de la structure financière de l'entreprise peut nous donner une idée de la dimension. Mais l'évolution économique de l'entreprise met encore mieux en évidence l'influence qu'à la taille d'une entreprise sur ses structures internes.

Les structures de l'entreprise sont les structures financière et économique, les structures d'organisation, les structures sociologiques de comportement, la structure commerciale, la structure des relations du travail, etc.....

Nous en retiendrons trois plus révélatrices.

a. Les structures financière et économique.

L'établissement de ratios, c'est-à-dire l'analyse de la structure financière de l'entreprise fournit déjà des données significatives, nous donnant, par exemple, le degré d'indépendance financière de la firme par le biais du ratio de l'endettement à long et moyen terme (capitaux permanents divisés par emprunts à long et moyen terme).

Cependant, les données fournies par l'analyse financière sont insuffisantes car la structure financière de l'entreprise dépend tout autant de son type d'activité que du mode de gestion, voire de son histoire.

Il faut admettre que la croissance de l'entreprise a aussi une influence sur la structure financière et on peut affirmer qu'à chaque stade du développement de l'entreprise correspond une certaine forme de la structure financière. Ainsi l'un des traits caractéristiques des P.M.E. en général est constitué par les difficultés qu'elles éprouvent pour avoir accès au marché financier.

M. S. WICKHAM écrit : - "Dans l'ensemble l'analyse systématique des bilans d'entreprises classées par dimension fait apparaître (aux Etats-Unis et à un moindre degré en Europe) pour les grandes

firmes, par rapport aux petites, une part plus large des fonds propres ou des émissions d'actions ou obligations contre un moindre endettement à court terme. La situation est inverse pour les petites firmes obligées de recourir plus largement à des crédits bancaires à court terme faute de réussir à se procurer suffisamment de fonds à long terme". (1).

b. Les structures d'organisation.

MM. LOBSTEIN J. et REYNAUD J.D. : - "La croissance a fondamentalement modifié les fonctions de direction et la structure administrative de base ce qui entraîne une modification profonde de la nature de l'organisme lui-même. Les différences de structure administrative entre les très petites et les très grandes entreprises sont si importantes qu'à bien des égards, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre". (2).

Il est évident, en effet, qu'aux différents stades de développement de l'entreprise correspond plus ou moins un schéma type de structure que l'on peut caractériser par des règles de fonctionnement, un mode d'autorité spécifiques.

L'importance relative des organes et des fonctions qu'ils assument fluctue selon le stade de développement. Et M. BARREYRE écrit : - "La notion de P.M.E. finit peut-être lorsque l'assomption des risques et de l'incertitude, la programmation et la coordination, l'administration et le contrôle ainsi que la supervision du travail routinier... toutes ces fonctions qui, avec l'innovation, constituent l'essentiel du rôle de l'entrepreneur, sont accomplies non plus par un seul individu, ni même par un petit nombre de personnes, mais par un organisme complexe". - (3).

c. Les structures sociologiques du comportement.

Selon la place de l'entreprise dans le milieu économique et selon son type d'organisation, les comportements des dirigeants sont différents. De plus, le rôle joué par l'entreprise peut avoir une influence sur les valeurs sociales et économiques de l'entreprise.

P. DRUCKER - "L'étendue d'une affaire a une influence capitale sur la structure mentale de la Direction. Des dimensions différentes exigent un comportement et des attitudes de la part des organes de direction". - (4)

(1) M. S. WICKHAM. Concentration et dimensions. Ed. Flammarion Paris 1966.

(2) MM. LOBSTEIN et REYNAUD. Structure et Organisation de l'entreprise dans Traité de Sociologie du travail sous la direction de G. Friedman 1962.

(3) M. BARREYRE cf. infra.

(4) M.P. DRUCKER. La pratique de la direction des entreprises Ed. d'Organisation - Paris 1957.

M. BARREYRE fait remarquer que l'ordre de priorité dans l'échelle des valeurs que sont la productivité, la rentabilité, l'expansion, le bien-être social, le prestige technique, la renommée, peut être modifié aux différents stades de la croissance de l'entreprise (1).

On remarque que dans les P.M.E. il y a souvent identification de l'intérêt de l'entrepreneur avec celui de la firme alors que dans les grandes entreprises, il se peut que l'intérêt personnel du dirigeant (prestige, rémunération) s'oppose à ce qu'un observateur extérieur considérerait comme l'intérêt de la firme.

Concernant la structure commerciale, on remarque le fait que les dirigeants des P.M.E. sont en général de bons techniciens mais de médiocres commerçants.

On produit souvent sans savoir comment on écoulera la production.

Enfin, pour ce qui est de la structure des relations du travail, il existe un certain paternalisme de la part des dirigeants de P.M.E.

Nous pouvons conclure que les différents critères relevés dans notre analyse ne représentent pas d'une manière satisfaisante la réalité de l'entreprise, surtout lorsque l'on tente d'en n'employer qu'un seul. Leur conjonction permet cependant de déterminer les caractéristiques de la P.M.E.

CONCLUSION.

L'examen des critères quantitatifs s'est donc fait sur un double plan, d'abord celui des moyens mis en oeuvre, et nous avons vu combien les critères de l'effectif du personnel et des capitaux, qu'ils soient propres ou permanents, étaient en dernière analyse insuffisants. Nous pensons cependant que le critère des capitaux permanents peut être une approximation suffisante pour caractériser l'entreprise.

Ensuite, nous nous sommes attachés à l'analyse des flux en retenant le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. Concernant ces deux éléments, nous serions tentés de choisir le critère de la valeur ajoutée brute au coût des facteurs en tenant compte cependant de la remarque faite précédemment au sujet des amortissements.

Quant à l'analyse qualitative, elle nous a permis de caractériser la taille de l'entreprise sous l'angle de ses rapports avec son environnement par le biais du secteur et du marché. Ensuite, nous avons étudié la taille de l'entreprise sous l'angle de ses structures internes en soulignant combien l'évolution de l'entreprise influence ses différentes structures. Ces éléments qualitatifs ne donnent qu'une image, qu'un reflet de la taille d'une entreprise et aux aussi peuvent varier fortement de secteur à secteur.

- Introduction

1.- Définition qualitative

11. Structure financière

- capital réparti entre un petit nombre de propriétaires
- autonomie financière réelle
- accès aux marchés des capitaux difficile

12. Structure organisationnelle

- confusion entre propriété du capital et pouvoir de direction
- centralisation de la direction
- contacts personnels entre patron et personnel

13. Situation socio-économique des P.M.E.

- pas de position dominante
- constacts patron - clientèle
- intégration de l'entreprise à la collectivité locale

2.- Définition quantitative

21. Effectif du personnel

22. Volume d'activité

23. Capitaux mis en oeuvre.

CHAPITRE II. - Caractéristiques des P.M.E.

Introduction

Après avoir énuméré les critères quantitatifs et qualitatifs qui permettent, en principe, de classer une entreprise dans un groupe plutôt qu'un autre, on peut se demander quelles sont les caractéristiques principales des P.M.E.

Une question préalable se pose : peut-on associer petites et moyennes entreprises comme on le fait d'habitude ? Une réponse affirmative s'appuie sur plusieurs raisons :

- d'abord, pour une raison de convention. Il semble, en effet, plus facile d'établir une distinction nette entre la petite et la moyenne entreprise et la grande qu'entre la petite et la moyenne entreprise.
- ensuite, une raison sociologique : en général, les P.M.E. ont des comportements se ressemblant assez fort et connaissent assez bien de difficultés communes. Par exemple, plutôt que de perdre le contrôle de leur affaire, les dirigeants des P.M.E. préféreront se passer de l'aide de l'extérieur.
- à cela s'ajoute qu'en général, ce sont des affaires familiales où la confusion entre propriétaire et entrepreneur est assez fréquente.
- ce sont souvent les patrons qui risquent leurs propres capitaux.
- etc....

1.- Définition qualitative de la P.M.E.

Les caractéristiques essentielles de la structure P.M.E. ont été mises en évidence par M. BARREYRE (1) . On a fait remarquer que les critères quantitatifs pouvaient varier sensiblement de secteur à secteur. Vouloir caractériser les P.M.E. uniquement du point de vue quantitatif aboutirait à des formules extrêmement complexes qui ne traduiraient pas nécessairement la réalité des faits. M. GINGEMBRE écrit à ce propos : - "Qu'en vérité, si on examine de façon plus approfondie la notion de P.M.E., on trouve qu'au delà des données quantitatives un certain nombre de caractères sont permanents et qu'il est donc préférable de s'orienter vers une définition qualitative" (2).

(1) M. BARREYRE cf. infra.

(2) M. GINGEMBRE. Encyclopédie Française - tome 9.

Il propose la définition suivante : "Les P.M.E. sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leur affaire leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel". (1)

"De façon encore plus claire et schématique, la P.M.E. est l'entreprise à l'échelle de l'homme, dans laquelle toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales sont exercées directement par l'exploitant". (2).

Dans cette perspective, on peut examiner trois structures fondamentales :

- la structure financière
- la structure d'organisation
- le rôle socio-économique.

11. Caractéristiques de la structure financière des P.M.E.

Il existe trois éléments caractéristiques de la structure financière des P.M.E. :

- a. un capital réparti entre un petit nombre de propriétaires
- b. une autonomie financière réelle
- c. une difficulté générale (voire une impossibilité) à lancer des valeurs sur le marché.

a. La première caractéristique concerne le capital mis en oeuvre par l'entreprise. En général, il est réparti entre un petit nombre de propriétaires. Ce peut être la famille. Mais on ne peut en faire la règle générale sans une étude approfondie des cas.

Au début de son existence, la petite entreprise appartient à son fondateur avec éventuellement quelques associés, parents ou amis ayant contribué à la mise en marche de l'affaire.

Après une ou plusieurs générations, il y a parfois regroupement de la propriété de l'entreprise entre une ou deux familles ou propriétaires.

Comme l'écrit la revue Hommes et Techniques : - "Les petites entreprises indépendantes sont en fait, quelle que soit la nature juridique adoptée, des sociétés de personnes à patron unique ou à patrons associés en nombre limité qui fournissent à la fois

(1)(2), M. GINGEMBRE - Encyclopédie Française - Tome 9.

capital, compétence, travail... Le patron d'une entreprise indépendante c'est un homme qui non seulement la dirige mais la contrôle" (1).

Il faut remarquer que les rédacteurs de ce texte parlent de petite entreprise indépendante. Il se peut, en effet, qu'une petite entreprise ne soit en fait qu'une création, qu'un département, qu'une unité de production plus ou moins spécialisée de la grande entreprise se trouvant à l'origine de son existence.

Cette remarque faite, on constate donc qu'il y a lien entre la propriété du capital et le contrôle effectif de la gestion, que l'entreprise tend à être indépendante et enfin que peu importe la forme juridique.

b. La P.M.E. doit avoir une autonomie financière réelle. Ceci rejoint ce que nous venons de souligner ci-dessus.

Il faut donc exclure les petites entreprises dont la majorité du capital est détenue par une ou plusieurs sociétés importantes car de telles entreprises sont dépersonnalisées, elles ne recherchent pas leur propre intérêt mais plutôt celui du groupe. De telles entreprises risquent de disposer de peu de liberté et de devoir satisfaire aux exigences formulées par le groupe. En pratique, la P.M.E. disparaît. Elle devient partie d'un ensemble plus grand. Elle renonce, en fait, à sa personnalité d'organisme économique indépendant.

Remarquons qu'au point de vue statistique il est très difficile de déceler quelles sont celles qui sont indépendantes ou parties d'un groupe.

c. La P.M.E. se trouve normalement dans l'impossibilité de placer des actions sur le marché.

Il y a plusieurs raisons à ce handicap : primo, cette incapacité provient de l'étroitesse de leur surface financière, de la fragilité de leur avenir, de leur peu de renommée. Secundo, une telle opération financière entraîne des frais auxquels la P.M.E. ne peut faire face faute de moyens financiers. Tertio, sa nature juridique le lui interdit parfois, au moins en pratique (en Belgique, S.P.R.L.; en France, Société en nom collectif; dans les pays anglo-saxons, les private companies). Quarto, enfin et on peut même ajouter surtout, ce handicap provient de la crainte qu'ont les patrons de perdre le contrôle effectif de leur entreprise.

(1) Revue Hommes et Techniques. N° spécial sur les P.M.E.
Nov. 1962.

Cette situation entraîne une certaine précarité financière qui a de multiples implications : par exemple, faute de moyens financiers adéquats, on manque une opportunité, ou le taux de croissance est insuffisant pour survivre valablement.

12. La structure organisationnelle des P.M.E.

Trois éléments caractérisent la structure d'organisation des P.M.E. :

- a. confusion totale ou partielle entre la propriété du capital et la pouvoir de direction
- b. direction fortement centralisée avec prédominance des liaisons hiérarchiques et faible développement des services fonctionnels
- c. contact personnel étroit entre le patron et l'ensemble des salariés.

a. Confusion entre la propriété du capital et le pouvoir de direction.

Cet état de fait découle tout naturellement de la structure financière c'est-à-dire, essentiellement du fait que c'est le patron qui engage sa fortune et qu'il entend la gérer comme il lui plait. Aussi dans les P.M.E., la personnalité morale de l'entreprise se confond souvent avec la personne du chef (ou avec la famille).

b. Dans les P.M.E., la direction est généralement fortement centralisée, les Maisons de caractère hiérarchique prédominant, les services fonctionnels sont peu développés.

L'essentiel du conseil de direction est constitué par le patron et sa famille (ou ses associés).

Il est rare que la direction recourt à des cadres salariés extérieurs à la famille. Ceux-ci sont choisis davantage pour certaines compétences techniques particulières que pour leur aptitude à l'administration générale.

La répartition des fonctions et le domaine recouvert par chacune d'elles sont en général mal définies. En tout cas, comme le souligne M. BARREYRE : - "Il est rare qu'ils délèguent à leurs collaborateurs salariés des responsabilités administratives importantes ~~en~~ ce qui ne les empêchent pas de s'en remettre parfois entièrement à leur conseil comptable (par exemple) pour la tenue des comptes, le calcul des coûts, les déclarations fiscales".-(1)

(1) M. BARREYRE cf. infra.

Etant donné qu'en général, les P.M.E. ont un faible volume d'activités, elles ne disposent pas ou peu de cadres fonctionnels.

Aussi les relations sont-elles de nature hiérarchique mis à part le groupe de direction qui peut être collégial (cas où il y a plusieurs patrons associés).

c. Il existe en principe un contact personnel entre le patron et l'ensemble des salariés. Etant donné l'effectif salarial relativement restreint et le nombre réduit d'échelons hiérarchiques, il se crée des relations entre l'employeur et les salariés. Ceci conditionne le comportement du patron et des salariés.

Le patron, étant connu de tous, ne peut se réfugier dans l'anonymat lorsque des difficultés surgissent. Réciproquement, les travailleurs étant sous la surveillance presque constante de leur employeur, sont dans une position délicate pour le critiquer ou revendiquer tel ou tel avantage. En général, esprit d'équipe et coopération prévaudront. Il s'ensuit une tendance au parteralisme.

13. La situation socio-économique des P.M.E.

La situation socio-économique des P.M.E. se caractérise par :

- a. une absence quasi générale de position dominante dans la branche d'activité
- b. des contacts personnels le plus souvent entre les dirigeants des P.M.E. et leur clientèle
- c. une intégration marquée de l'entreprise à la collectivité locale où elle se situe géographiquement.

a. Il est exceptionnel qu'une P.M.E. jouisse d'une position dominante dans sa branche d'activité. C'est là une des conditions majeures posées par le Small Business Act pour être considérée aux Etats-Unis comme P.M.E. "On considère comme Small Business une entreprise dont le capital et la gestion sont indépendantes, qui n'exerce pas une activité dominante dans sa branche d'activité et qui en outre satisfait aux standards de dimension adoptés par la S.B.A." (1).

Il ne faut toutefois pas croire que la P.M.E. est condamnée à être une firme dominée; elle peut échapper à la domination dans les secteurs où il y a peu de concentration, dans les secteurs délaissés par les grandes entreprises ou dans les secteurs où les grandes firmes n'ont pas pu pénétrer.

(1) Annual Report to the Président and Congress. S.B.A. 1963
Defining Small Business.

b. Les dirigeants des P.M.E. entretiennent généralement des contacts personnels avec leur clientèle.

Les P.M.E. se trouvent en général écartées de la production de masse ainsi que la distribution de leur production auprès d'une multitude de clients.

Généralement, leur clientèle est peu nombreuse et parfois essentiellement régionale ce qui permet des relations personnelles entre les dirigeants des P.M.E. et leur clientèle. Il y a souvent dans ces relations un élément de confiance réciproque.

c. La P.M.E. est normalement fortement intégrée à la collectivité locale dans laquelle elle est implantée.

A l'opposé des grandes unités interterritoriales dont on ne saurait plus dire parfois à quel groupe national elles se rattachent principalement, les P.M.E. sont en général très enracinées dans le milieu économique où elles sont nées et où elles se développent. Cette constatation résulte en partie de la confusion entre la personnalité de l'entreprise et la personnalité des patrons.

Le destin de la P.M.E. est fréquemment lié à celui d'une ville ou d'une région. C'est d'ailleurs là qu'elle puise ses ressources humaines et en capital, qu'elle écoule le plus souvent ses produits.

Son essor futur peut être un facteur important de promotion de la région.

CONCLUSION.

Etant donné les caractéristiques propres à la structure P.M.E. que nous venons de dégager, nous pouvons énumérer quelques définitions qui reprennent partiellement ou totalement les éléments spécifiques de la structure P.M.E.

La première définition est celle de M. GINGEMBRE de la C.G.P.M.E. que nous avons déjà reprise au premier paragraphe. "Les P.M.E. sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leur affaire leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel." (1).

(1) M. GINGEMBRE cf. infra.

En fait, cette définition n'est qu'une première approche du problème de la définition de la P.M.E., car elle ne recouvre pas tous les éléments relevés antérieurement. Les trois définitions suivantes reprennent plus systématiquement les éléments mis en évidence dans ce paragraphe.

La première de ces définitions est celle de M. A. D. H KAPLAN : "le Small Business signifie essentiellement identité entre la propriété et la gestion, absence de personnel spécialisé pour des fonctions distinctes et des moyens spécifiquement conçus pour la recherche et l'analyse, incapacité de se financer au moyen de l'émission de titres ou de se procurer des fonds à des sources telles que les banques d'investissement, relations personnelles entre propriétaires et salariés ainsi qu'entre le personnel et les clients, affiliation de l'entreprise à la communauté locale et dépendance majeure de cette zone locale pour les marchés". (1).

La seconde définition est donnée par M. STALEY : "Le petit établissement industriel est celui qui possède au moins deux des caractéristiques suivantes :

- personnel de direction relativement peu spécialisé
- contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers de la production, la clientèle, les fournisseurs et les propriétaires.
- impossibilité d'accéder aux capitaux par la voie des marchés réguliers des valeurs et fréquentes difficultés pour obtenir même des crédits à court terme.
- absence d'une position de force pour négocier les achats ou les ventes.
- intégration relativement étroite à la collectivité locale à laquelle appartiennent propriétaires et directeurs, et une certaine dépendance à l'égard des marchés et des sources d'approvisionnement proches". (2)

(1) M. AD.H. Kaplan, Small Business its place and problems. New-York 1948. Mac Graw Hill.

(2) M. STALEY (définition reprise dans B.I.T. Au Service de la petite industrie 1961).

La troisième définition est celle qui nous est donnée par l'Institut Economique et Social des Classes Moyennes. Il n'est pas possible, dit l'Institut, de définir les P.M.E. car elles n'existent pas : une entreprise n'étant petite ou moyenne que par rapport aux autres et encore aux autres de son secteur. Une entreprise peut être petite ou moyenne en regard de ses concurrents sous tel aspect; en même temps, elle peut être grande sous un autre aspect. Par exemple, une entreprise peut employer très peu de travailleurs et avoir un chiffre d'affaires important. Et l'Institut Economique et Social des Classes Moyennes pose la question de savoir si la taille est un critère essentiel d'importance et souligne qu'à mesure que les fonctions des entreprises se différencient, il apparaît davantage que grande et petite entreprise répondent à des vocations différentes.

Il y a trois sortes de P.M.E. selon l'Institut :

- celles qui sont encore petites parce que n'ayant pas encore atteint leur taille définitive.
- celles qui demeurent ou redeviennent petites faute de pouvoir s'installer parmi les grandes.
- celles qui sont et restent petites parce que la fonction qui leur incombe s'accommode mieux d'une taille réduite.

Au point de vue économique, seule la dernière catégorie mérite de se compter parmi les P.M.E.

La première définition, celle de M. GINGEMBRE, comme nous l'avons déjà écrit ci-dessus ne recouvre pas toutes les caractéristiques présentées par la structure P.M.E. Il y a plus que l'engagement de la fortune personnelle, que le contrôle direct et effectif sur l'affaire, que la personnalisation des contacts entre les patrons et salariés comme le font apparaître les définitions suivantes.

La définition de M. KAPLAN nous semble assez complète quoique l'on puisse lui reprocher son absence d'allusion au problème de l'autonomie financière réelle, qui nous paraît très importante.

La définition donnée par M. STALEY rejoint celle de M. KAPLAN tout en étant beaucoup plus complète.

Enfin, la définition de l'Institut Economique et Social des Classes Moyennes met en évidence le problème de la relativité de la taille en soulignant que les entreprises petites et moyennes et les grandes ont des vocations différentes.

Pour nous, seront considérés comme P.M.E. les entreprises où l'on rencontre quelques-unes des caractéristiques suivantes :

- 1.- les patrons risquent leur fortune personnelle avec éventuellement la participation financière de quelques associés; ces patrons étant surtout de bons techniciens;
- 2.- elles connaissent des difficultés dans l'accès au marché des capitaux
- 3.- la confusion entre la propriété du capital et le pouvoir de direction engendre, souvent une direction très centralisée.
- 4.- les contacts entre propriétaires et salariés sont personnels
- 5.- il est exceptionnel qu'elles jouissent d'une position dominante dans leur branche d'activité.
- 6.- les contacts avec la clientèle sont personnels
- 7.- elles sont intégrées à la collectivité locale où elles exercent leurs activités.

Telle est selon nous la définition de la P.M.E. Les deux premières caractéristiques sont des aspects particuliers de la réalité économique qu'est l'entreprise. La troisième composante concerne à la fois l'aspect social et économique de l'entreprise. Les quatrième et sixième comparantes concernent l'aspect humain. Tandis que les 5ème et 7ème concernent la réalité publique de l'entreprise.

2.- Définition quantitative de la P.M.E.

Après avoir défini qualitativement les P.M.E., nous pouvons maintenant reprendre les critères quantitatifs en spécifiant leur sens.

21. L'Effectif du personnel.

Les caractéristiques qualitatives mises en évidence

au premier paragraphe ne peuvent en principe s'appliquer à une entreprise dont l'effectif salarié dépasserait une certaine limite. Car alors certains éléments spécifiques de la structure P.M.E. ne seraient plus valables; par exemple, les rapports personnels entre patron et salariés.

Dans cette perspective, la plupart des instances intéressées (C.G.P.M.E., S.B.A....) conviennent d'admettre que le nombre maximum de salariés que peut employer une P.M.E. est de l'ordre de 500 personnes.

Il est évident que ce maximum n'est pas absolu et est susceptible de varier de secteur à secteur. C'est pourquoi si l'on veut caractériser une entreprise quant à sa dimension, ce critère doit être combiné avec d'autres tant quantitatifs que qualificatifs.

22. Le volume d'activité.

22I. Le chiffre d'affaires.

Etant donné ce que nous venons de dire à propos de l'effectif du personnel, on peut se poser la question suivante : quel est normalement le chiffre d'affaires que réalise une entreprise occupant 500 salariés ?

Il est évident que la réponse varie non seulement de secteur à secteur à l'intérieur d'une même économie, mais aussi de pays à pays selon le niveau de développement. Il est donc impossible de répondre précisément et définitivement à cette question.

222. La valeur ajoutée.

Ce critère est encore moins utilisable que celui du chiffre d'affaires étant donné que les différentes activités ne se ressemblent guère. Pour qu'il en soit autrement, il faudrait pouvoir en fonction de l'effectif du personnel et d'un chiffre d'affaires (qui aurait pu être déterminé), se livrer à une analyse de la structure économique type d'une entreprise. On pourrait alors écrire qu'en moyenne avec x salariés et tel chiffre d'affaires, la valeur ajoutée peut être estimée à autant. De plus, ce critère est très dépendant de l'importance des inputs. Selon que l'entreprise se trouve plus ou moins éloignée de ses fournisseurs, la valeur ajoutée peut prendre des valeurs très diverses.

23. Les capitaux mis en oeuvre.

On peut faire à propos des capitaux la même remarque que pour les deux premiers critères à savoir que selon les secteurs l'importance des capitaux à mettre en oeuvre est très variable.

On peut s'efforcer de situer la limite plafond des P.M.E. à trois niveaux :

- l'ensemble des valeurs immobilisées. Mais celle-ci peuvent varier considérablement de secteur à secteur.
- le total de l'Actif. On peut faire le même reproche qu'au point précédent.
- les capitaux propres. Nous avons déjà critiqué ce critère antérieurement.

On peut se rendre aisément compte de la difficulté de quantifier la dimension des P.M.E. Aucun critère quantitatif n'est satisfaisant. Il faudra les combiner avec les critères qualitatifs quoique ces derniers eux aussi puissent varier d'une entreprise à l'autre.

On peut sans doute déceler quelques indices permettant de caractériser, de définir les P.M.E. , mais aucune définition ne semble valable universellement.

Conclusion.

Dans le second chapitre, nous avons caractérisé tant qualitativement que quantitativement les P.M.E. Au point de vue qualitatif, nous nous sommes livrés à l'examen de trois structures de l'entreprise en mettant en évidence les composantes de celles-ci. Il faut, cependant faire remarquer que toutes ces caractéristiques ne doivent pas inmanquablement se trouver réunies pour quel'on puisse parler de P.M.E. N'oublions pas que la direction de la P.M.E. est souvent assumée par un seul homme ou quelques uns et que ceci peut influencer fortement "l'image" de l'entreprise.

Enfin, nous avons souligné qu'au point de vue quantitatif, les éléments traditionnels à savoir personnel, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, capitaux mis en oeuvre, permettant de caractériser la dimension d'une entreprise, varient de secteur à secteur. Et nous pouvons affirmer qu'en fait une entreprise n'est petite ou moyenne que par rapport aux autres entreprises du secteur (nationales et parfois internationales).

S O M M A I R E

Deuxième section - Forces et faiblesses des P.M.E.

Explications de leurs comportements

Leurs rôles

- Introduction

Chapitre I - Structures de la P.M.E.

1.- Faiblesses des P.M.E. et contraintes

11. Enoncé

12. Explications

2.- Potentialités structurelles et atouts

21. Enoncé

22. Explications

- Conclusion

Chapitre II - Comportements et motivations des P.M.E.

1.- Comportements caractéristiques

11. En matière d'investissements

111. Investissements de production

112. Investissements de structure

12. En matière financière

13. En matière d'administration et de personnel

2.- Motivations des comportements des P.M.E.

21. Raisons qui sont fonctions de la taille et du type d'activité

211. Influences de la taille sur les investissements

212. Influences de la taille sur les activités de recherche

- 213. Influences de la taille sur les structures financières et commerciales
- 22. Raisons qui sont fonctions des attitudes et des motivations des chefs d'entreprise
 - 221. Identification de l'entreprise à l'homme
 - 222. Réflexe patrimonial
 - 223. Refus du développement
- 23. Raisons qui sont fonctions de l'environnement
 - 231. Manque d'information
 - 232. Sources de financement

Chapitre III. - Le rôle économique des P.M.E.

- Introduction

- 1. - Les P.M.E. éléments amortisseurs de certaines distorsions économiques
- 2.- Les P.M.E. éléments d'équilibre économique, politique et social
- 3.- Les P.M.E. milieu répondant mieux aux aspirations des salariés
- 4.- Les P.M.E. éléments frein aux déséquilibres régionaux.

- Conclusion

- Conclusion générale

DEUXIEME SECTION - Forces et faiblesses des P.M.E.- Introduction.

Nous avons tenté dans le premier chapitre de la section première de définir la P.M.E. Dans le second chapitre, nous nous sommes attachés à caractériser les P.M.E., au point de vue qualitatif et ensuite au point de vue quantitatif.

Les éléments caractéristiques de la structure financière à savoir la répartition du capital entre un petit nombre de propriétaires, une autonomie financière réelle et un accès difficile au marché des capitaux mettaient en jeu un des aspects de la réalité totale de l'entreprise, la réalité économique. L'examen des trois composantes de la structure organisationnelle, c'est-à-dire la relative confusion entre la propriété et le pouvoir de direction, de centralisation de la direction et les contacts personnels entre patron et personnel, nous a montré que la réalité économique et la réalité humaine de l'entreprise étaient liées intimement. Quant à la troisième structure, celle qui concerne la situation socio-économique de l'entreprise et qui est caractérisée par l'absence de position dominante, les contacts entre la direction et la clientèle et l'intégration de l'entreprise à la collectivité locale, elle met en jeu des éléments procédant de la réalité publique et de la réalité humaine de l'entreprise.

Essayons de décrire ce que recouvrent les trois réalités de l'entreprise. (1).

En tant que réalité économique utilisant des ressources en vue de saisir les opportunités du marché, l'entreprise se trouve placée dans un jeu de contraintes et de possibilités. Pour survivre, elle est obligée d'adopter une certaine stratégie dont les éléments fondamentaux sont la créativité, la productivité et le changement.

L'entreprise doit non seulement acquérir des ressources mais elle doit aussi en créer de nouvelles en vue de tirer parti des opportunités du marché; de plus, ces ressources, elle doit les combiner pour obtenir un rendement plus élevé et donc permettre la croissance, cette croissance étant rendue nécessaire par la mouvance du marché et la concurrence.

(1) M. DE WOOT. cf. infra.

L'entreprise est aussi une réalité humaine c'est-à-dire, une organisation de fonctions et de rôles. Mais l'homme appartient à plusieurs collectivités, institutions ou groupes ce qui le conduit à assumer différents fonctions et rôles pouvant mettre en conflit les différents objectifs poursuivis. D'où une stratégie dont les composantes sont l'organisation, la coordination et la motivation.

Il s'agira d'abord d'organiser ces hommes pour bénéficier de leurs activités. Il faudra ensuite coordonner les différents objectifs résultant de l'appartenance de l'homme à d'autres groupes. Enfin, étant donné que les aspirations humaines peuvent être satisfaites en partie dans l'entreprise et en partie en dehors d'elle, il faudra motiver les hommes en vue de l'obtention de leur coopération.

L'entreprise est aussi une réalité publique représentant un pouvoir d'action susceptible de modifier de quelque manière que ce soit le fonctionnement de la société globale dans laquelle elle s'insère. Etant un pouvoir d'action, elle se heurte à un ensemble de forces car d'autres pouvoirs existent en dehors d'elle. Aussi, l'entreprise doit-elle se développer pour accroître son pouvoir et résister aux pressions multiples qui s'exerceront sur elle.

Sur les plans économique, humain et public, la P.M.E. jouit d'un certain nombre d'atouts mais souffre aussi de divers handicaps.

Ces atouts et faiblesses ont une influence sur certains comportements de la P.M.E. et sur le rôle qu'elle joue : c'est ce que nous verrons dans les second et troisième chapitres.

Chapitre I - Structures de la P.M.E.

1.- Faiblesses des P.M.E. et contraintes

11. Enoncé

12. Explications

2.- Potentialités structurelles et atouts

21. Enoncé

22. Explications

- Conclusion.

CHAPITRE I - Structures de la P.M.E.

1.- Contraintes et faiblesses.

11. Enoncé.

En nous inspirant de l'ouvrage de Mr BARREYRE, voyons quelles sont ces faiblesses.

- Il est reconnu unanimement que les P.M.E. n'ont que des moyens financiers limités. Cet état de fait a un effet inhibitif quant à la réalisation de certains investissements trop importants ou trop risqués ce qui est néfaste dans la course au progrès technique et dans les batailles commerciales, caractéristiques de l'économie contemporaine.
- La capacité de production des P.M.E. n'est pas toujours suffisante pour leur assurer des coûts qui se rapprochent de l'optimum obtenu dans les secteurs d'activité où elles sont présentes.
- La spécialisation est un moyen pour les P.M.E. d'atteindre des conditions d'exploitation rentables. Mais cette spécialisation les rend vulnérables aux aléas de la conjoncture et aux menaces des concurrents plus agressifs.
- Etant donné leur trop faible volume d'activité, la mise en place de services internes, tels que services de recherche, d'études de marché....., peut ne pas se justifier économiquement en raison de leurs coûts fixes trop élevés.
- Le fait que l'entreprise s'identifie souvent à une famille ou parfois même se repose que sur un seul homme est un élément de fragilité.
- Nous avons déjà vu que la P.M.E. disposait, en général, d'un pouvoir de négociation très faible étant donné la modicité relative de sa participation à la vie économique.

Remarquons que la plupart de ces handicaps procèdent de la petite dimension sans s'identifier systématiquement à elle dans tous les cas. Par exemple, une grande entreprise peut avoir une structure d'organisation du type familial.

12. Explications.

La première faiblesse de la structure P.M.E. et la plus importante sans doute concerne les difficultés financières rencontrées par ces entreprises.

Voyons d'abord quels sont les différents types de besoins financiers d'une entreprise :

- besoin de liquidité : en effet, au niveau de la gestion courante, il existe des décalages entre les entrées et les sorties monétaires; aussi, l'entreprise a-t-elle besoin de liquidités pour compenser ces décalages.
- besoin de trésorerie : l'entreprise doit faire face aux aléas de la vie économique, par exemple, durant une période de basse conjoncture.
- besoin d'accroître ses capitaux permanents en vue de financer des investissements d'expansion.
- besoin d'assurer ses arrières en cas d'échec d'une action commerciale par exemple.

A ce propos, M. KAPLAN écrit : - "La P.M.E. est une firme qui non seulement ne dispose que de capitaux relativement limités mais encore a le plus souvent de grandes difficultés à augmenter rapidement et dans de grandes proportions ses moyens financiers" - (1).

Cette lacune peut être grave à certains moments de l'existence de l'entreprise. En effet, la technologie en progrès constant suppose des capacités financières importantes et des investissements dont la réalisation peut entraîner des risques trop importants pour les P.M.E.

Ainsi par exemple, chaque fois que la technologie impliquera pour la poursuite d'une activité donnée une mise de fonds de très grande importance, la P.M.E. sera condamnée.

Etant donné les difficultés rencontrées par les P.M.E. pour se procurer des capitaux, il se peut qu'elles se trouvent devant des seuils de croissance qu'elles ne pourront franchir sous peine de renoncer à une partie de leur indépendance, à leur

(1) M. KAPLAN cf. infra.

structure générale. Ne pouvant surmonter l'obstacle, il ne leur reste qu'à disparaître ou aliéner leur personnalité.

De plus, tout investissement comporte des risques et il se peut que la P.M.E. renonce à un projet d'investissement présentant un faible risque, étant donné que si ce risque se réalisait, elle disparaîtrait à coup sûr. Aussi, comme l'écrit M. BARREYRE : - "Lorsque l'enjeu atteint une telle ampleur, le raisonnement en termes d'espérance mathématique fait place normalement à l'instinct de survie". - (1)

Non seulement, l'investissement comporte un risque mais se pose aussi le problème de son amortissement. Supposons une P.M.E. acquérant un nouveau matériel et escomptant l'amortir en dix ans. Si jamais se produit une révolution technologique dans son domaine d'activité et qu'elle doit revendre son matériel, il lui faudra un certain temps pour dégager de son cash flow les ressources suffisantes pour se procurer un nouveau matériel. Ce temps risque d'être long et dès lors menace gravement la survie de l'entreprise.

Mrs PENROSE:- "Pour brillantes que puissent être ses perspectives, l'expansion d'une petite entreprise peut être limitée par son incapacité à obtenir des capitaux à quelque condition que ce soit et elle peut n'avoir jamais l'occasion de mettre ses projets à l'épreuve. Ses perspectives sont évaluées à priori par des personnes qui n'ont pas d'intérêt direct dans l'affaire et qui fondent leur jugement non seulement sur la valeur de l'opportunité mais aussi sur le fait qu'un échec peut se produire sur les capitaux avancés : du fait même qu'elle est petite, la petite entreprise présente un gros risque". (2).

Le deuxième handicap inhérent à la structure pP.M.E. se situe sur le plan des économies internes d'échelle et pose surtout les problèmes des coûts de production.

Il est évident que l'allongement des séries permet la répartition comptable des frais fixes entre un plus grand nombre d'unités, ce qui permet d'en réduire les coûts. Les mêmes avantages découlent aussi d'un accroissement des capacités de production.

Or, allongement des séries et accroissement des capacités de production supposent un certain nombre d'investissements ainsi que des marchés, des débouchés étendus, ce qui n'est pas facile pour les P.M.E. En effet, nous avons déjà souligné les dif-

(1) M. BARREYRE cf. infra.

(2) Mrs PENROSE cf. infra.

difficultés que rencontrent les P.M.E. sur le plan des moyens financiers et nous verrons aussi que, faute d'un service commercial au sens large, les efforts des P.M.E. en ce domaine sont en général très minimes.

Le problème de la spécialisation des P.M.E.

Etant donné les difficultés que nous avons mis en exergue au deuxième point ci-dessus, deux stratégies semblent possibles : d'une part, une stratégie que l'on peut appeler "offensive", c'est la spécialisation, et d'autre part, une stratégie plutôt "défensive", c'est la diversification.

La spécialisation des P.M.E. se heurte à certains obstacles commerciaux. Les P.M.E. préfèrent, en général, se spécialiser dans un nombre restreint de produits. Mais elles sont parfois amenées à élargir leurs gammes d'articles pour faire face aux exigences de la clientèle. Plutôt que d'avoir affaire à une multitude de fournisseurs, le client peut préférer le fournisseur qui lui propose l'assortiment le plus complet. Dans ces conditions, il nous semble qu'il est difficile pour une P.M.E. de se concentrer sur la fabrication d'un seul ou deux produits.

Par contre, la diversification nous semble plus adéquate pour atténuer certains handicaps propres à la spécialisation.

En effet, la diversification permet d'atténuer les fluctuations saisonnières et cycliques de l'activité économique. Comme l'écrit Mr R. BARRE : - "L'entreprise spécialisée est obligée en période de ralentissement de l'activité économique de réduire ses activités d'une manière disproportionnée. Elle cesse de couvrir une partie de ses frais fixes et elle accroît ses dépenses d'investissement et de recherche. Au contraire, l'entreprise diversifiée peut transférer ses investissements de sa production en déclin vers des productions en expansion." (1)

De plus, une entreprise diversifiée est moins tributaire des caprices de la mode, des mutations brusques dans la situation du marché, des erreurs d'appréciation faute d'étude sérieuse sur les débouchés potentiels.

Un troisième avantage de la diversification réside dans le fait qu'elle permet à la petite entreprise d'offrir une meilleure résistance à l'offensive des concurrents agressifs éventuellement décidés à l'éliminer pour conquérir son propre marché.

En fait, un dilemme se pose aux P.M.E. : -"Se spécialiser pour bénéficier des avantages de la grande série et de l'offensive

(1) M. BARRE : Manuel d'économie Politique : Tome I.

commerciale mais risquer tel ou tel inconvénient vu avant ou bien choisir une stratégie plus défensive, une plus grande sécurité, ce qui ne doit pas être interprété nécessairement comme une dérobade mais la résultante d'une bonne appréciation des risques courus". (1).

On peut noter aussi que : la spécialisation ne s'attache pas seulement aux produits, elle peut aussi s'opérer sur le plan des marchés, c'est-à-dire, des clientèles. Limiter le nombre des clients auxquels elle s'adresse, éviter l'éparpillement, offrent pour la petite entreprise quelques avantages (quand il ne s'agit pas d'une situation imposée par la faiblesse des moyens commerciaux ou autres).

Un autre handicap propre à la structure P.M.E. procède de la non justification économique de l'adjonction à la direction de services spécialisés tels que le recommandent les méthodes modernes de gestion.

Les P.M.E. se trouvent souvent dans l'impossibilité de recourir à des services spécialisés ce qui peut constituer une faiblesse grave et engendre en tout cas des déficiences au niveau de la gestion : par exemple, au niveau de la fonction d'achat, il arrive que la P.M.E. ignore parfois certaines sources d'approvisionnement et les conditions du marché.

Ces lacunes s'expliquent en grande partie par le fait que les P.M.E. vivent souvent en vase clos, en marge du marché de sorte que le manque d'informations dont elles souffrent risque de leur faire gaspiller leurs moyens. Comme l'écrit M. BARREYRE : - "Souvent ignorante de l'évolution économique générale, manquant parfois d'antennes auprès des centres de décision qui agissent sur son propre milieu, ne disposant que d'informations fragmentaires sur la situation de ses concurrents et leurs intentions, n'ayant pas les moyens le plus souvent d'entretenir un service fonctionnel de marketing, la petite entreprise ne voit en outre pas toujours l'intérêt de procéder à des études de marché". (2) Il en résulte un manque évident de gestion prévisionnelle.

De même, la fonction financière souvent peu développée chez les P.M.E., les entraîne à une utilisation de moyens de crédit qui n'est pas toujours des plus rationnelles.

On constate en outre dans la gestion des P.M.E. que le service comptable est avant tout considéré sous son aspect fiscal et très peu comme outil de gestion.

(1) (2) M. BARREYRE cf. infra.

Les P.M.E. souffrent aussi de la faiblesse et le plus souvent du manque de leurs moyens de recherche. Il est rare qu'une P.M.E. puisse financer un bureau d'études ou un laboratoire, alors qu'il est de première importance qu'elles soient à l'écoute des progrès techniques.

Enfin, les P.M.E. ont, en général, des moyens d'action commerciale insuffisants. N'ayant en général ni le goût, ni les moyens de procéder à des études de marché, n'ayant pas accès à la publicité de masse qui seule assure la garantie d'écoulement de certains produits auprès du grand public, ne pouvant pas imposer à grande échelle une marque ou un label, les P.M.E. sont en outre privées des moyens d'organisation et de stratégie commerciale que seul un chiffre d'affaires important justifie économiquement dans de nombreux cas". (1).

La mise en oeuvre d'une stratégie quelconque suppose une direction adéquate; or la structure de direction des P.M.E. constitue, on peut constituer un handicap.

On rencontre dans bon nombre de P.M.E. une structure de type familial ce qui pose parfois quelques problèmes. M. GROSS écrit : "Les faillites sont rarement dues à l'insuffisance de capital ou de crédit. En général, elles prennent naissance dans l'incapacité, l'inexpérience, le manque de jugement, les problèmes de famille, la mauvaise santé." -(2).

En effet, le patron peut constituer un obstacle parfois insurmontable lorsque l'entreprise s'étant développée, se pose le problème du franchissement de certains seuils de croissance avec tout ce que cela implique et notamment la perte de contrôle.

M. DRUCKER écrit à ce propos ; -"La haute direction de la moyenne ou de la petite entreprise est à la merci de l'étroitesse de vues du patron et de l'insuffisance de contacts avec l'extérieur. Elle risque de rester en arrière dans les domaines de la connaissance et de la compétence au point de vue technique aussi bien qu'économique, de rester dans l'ignorance des forces sociales qui, en dernière analyse, déterminent le succès sinon l'existence de l'affaire. Elle risque de ne pas voir la nécessité de penser et de prévoir, de vouloir diriger par intuition et à "vue de nez" quand la survie même de l'entreprise nécessiterait une analyse attentive". (3)

-
- (1) M. BAIN. Barriers to new competition. Harvad University Press.
 - (2) M. GROSS. Petite Entreprise et Grand Marché. Edit. d'Organisation - Paris 1962.
 - (3) M.P. DRUCKER. cf. infra.

Du vivant du patron, le sort de l'entreprise est trop souvent lié exclusivement à lui, tout dépend de sa santé, de sa vitalité, de ses capacités d'adaptation au changement...

Cette structure familiale pose des problèmes non seulement du vivant du patron mais aussi à sa mort; quantité de problèmes se posent quant à la succession: primogéniture, népotisme, conflits familiaux, partage de capital...

Enfin, cette structure d'organisation pose des problèmes non seulement à l'intérieur de l'entreprise, où la mentalité et l'autocratie du chef peuvent être sources de difficultés, mais aussi dans les relations de l'entreprise avec son environnement, caractérisées par la méfiance, le mythe de l'indépendance vis-à-vis de tout ce qui est étranger à l'entreprise.

Nous avons dit que dans la définition qualitative des P.M.E., un des traits caractéristiques était l'absence de position dominante dans ses relations avec son environnement et dans son secteur, d'où la faiblesse de son pouvoir de négociation.

Les handicaps découlant d'une telle situation apparaîtront chaque fois que la P.M.E. sera confrontée avec des fournisseurs, des clients ou des concurrents plus puissants qu'elle, voire avec ses banquiers.

Conclusion :

Tels sont les handicaps inhérents à la structure P.M.E. On peut se poser la question de savoir quel est le handicap le plus grave. A notre avis, il s'agit d'abord de l'insuffisance des moyens financiers car ce handicap peut empêcher la croissance de l'entreprise et donc la condamner à plus ou moins long terme.

Ensuite, la structure organisationnelle de la P.M.E. a un impact sur sa direction et risque de la rendre peu créative, sinon inefficace.

Ces deux handicaps sont lourds de conséquence.

2.- Potentialités et atouts.

Malgré les handicaps sérieux que nous avons relevés au premier paragraphe, les P.M.E. poursuivent leurs activités et représentent un élément important dans la vie économique. Le fait, qu'elles subsistent nous prouve qu'elles ont un rôle à jouer dans l'économie d'un pays. Ce rôle est basé sur quelques atouts particulièrement importants.

21. Enoncé de ces atouts.

- La relative simplicité de la structure P.M.E. entraîne des charges plus modiques ce qui leur permet d'atteindre des prix de revient plus compétitifs lorsque la production de masse ne se justifie pas en raison de la technologie et des conditions générales de l'activité économique.
- Leur organisation est, en général, plus souple que celle d'une grande entreprise, ceci leur permet, en principe, de réagir avec des délais relativement courts aux incitations économiques. N'étant pas soumises aux lourdeurs bureaucratiques propres aux grandes entreprises, elles s'adaptent mieux à des situations rapidement changeantes.
- La structure de la P.M.E. peut être un facteur d'émulation sur le plan humain. La fonction d'innovation peut s'y exercer plus aisément.
- L'exercice de l'autorité, l'application du contrôle et la surveillance de la part de la direction sur l'ensemble de la gestion, sont facilités par la faible dimension.
- Nous avons fait remarquer en essayant de définir qualitativement les P.M.E., que le rôle individuel des P.M.E., que le rôle individuel des P.M.E. était limité, ce qui leur permettait d'échapper à certaines contraintes imposées par le milieu : elles ont moins de comptes à rendre.

22. Explications.

La modicité des charges de structure.

En général, la faible importance des immobilisations et la modicité des services de gestion et de recherche sont deux caractéristiques des P.M.E. Quoiqu'elles puissent être désavantageuses, elles ont un aspect positif en ce sens qu'elles peuvent permettre de produire à plus bas prix.

La structure P.M.E. permet des économies, non seulement sur le plan des charges de structure mais encore sur le plan des coûts fixes d'activité (par exemple contrôles comptables et administratifs).

M. BARREYRE écrit : - "Le champ d'application des équipements titanesques, de la production à la chaîne et des très grandes séries a ses limites.

En dépit des progrès réalisés dans le domaine de la standardisation et de la normalisation et bien que l'élargissement des marchés et la concentration facilitent l'allongement des séries, la production par lots de faible importance et les opérations à caractère limité demeurent fréquentes". (1).

La spécialisation de la petite firme dans un domaine déterminé lui permet de produire à moindre coût même d'une façon répétitive étant donné les faibles coûts fixes et charges de structure.

Simplicité de son organisation.

Les inconvénients qu'entraîne la bureaucratie ne se traduisent pas seulement par l'importance des frais généraux mais aussi sur le plan de l'efficacité de l'appareil bureaucratique, sur la vitesse de transmission des informations entre les différents échelons, sur la longueur du processus de prise de décision.

La P.M.E. supporte, en principe, cet handicap à un moindre degré ou éventuellement pas du tout. Dans une petite entreprise, le patron a la possibilité de superviser le travail de ses ouvriers et employés, d'être informé des problèmes qui se posent et donc d'avoir une vue d'ensemble de la gestion sans passer par une multitude d'échelons.

Alors que la grande firme court le risque de souffrir d'inertie, la P.M.E. possède une structure qui lui permet de réagir plus spontanément aux incitations économiques. M. GINGEMBRE écrit : - "Le chef d'entreprise étant seul responsable de la gestion technique et commerciale de son affaire est en mesure de prendre seul ses décisions en fonction des opportunités et des impératifs et d'en assurer l'exécution quasi instantanée sans que s'interposent entre lui et l'exécutant un système hiérarchisé et des échelons bureaucratiques". - (2).

Une telle structure présente en outre un avantage précieux sur le plan commercial en ce sens qu'elle offre la possibilité de mieux s'adapter aux exigences de la clientèle.

De plus, elle personnalise le service que la P.M.E. offre.

(1) M. BARREYRE cf. infra.

(2) M. GINGEMBRE. Le rôle des grandes, moyennes et petites entreprises sans l'essor européen.
Management International n° 2/3 1965.

La structure P.M.E., facteur de dynamisme.

L'entreprise, ce n'est pas seulement une direction et des machines mais c'est aussi un certain nombre d'exécutants motivés par des impulsions affectives, des désirs, des aspirations.

Il est évident que la structure P.M.E. facilite dans une certaine mesure le dynamisme des dirigeants. En effet, la fonction d'entrepreneur est plus facile à remplir dans une affaire que l'on connaît bien, à laquelle on est attaché et dont le succès connote le succès personnel. D'ailleurs, l'imagination créatrice des dirigeants est dans bien des cas la condition de survie de la P.M.E.; la fonction d'innovation peut y être stimulée.

Le dynamisme des exécutants s'épanouit mieux dans une structure type P.M.E. "car la bureaucratie détruit l'enthousiasme, stérilise en partie le potentiel d'imagination créatrice de ceux que découragent les lenteurs, les blocages, les contre-ordres". (1)

L'exercice de l'autorité, l'application du contrôle et la surveillance de la part de la direction sur l'ensemble de la gestion, sont facilités par la faible dimension.

Les contacts fréquents et personnels qu'a le chef d'une petite entreprise facilitent sans conteste l'exercice de l'autorité, ainsi que les contrôles directs sur l'ensemble de la gestion. La personnalisation des fonctions dans les P.M.E. facilite d'ailleurs le contrôle du chef d'entreprise. En outre, dans les P.M.E., la complémentarité des différents départements est mieux perçue que dans une grande entreprise.

En raison de son rôle limité la P.M.E. a moins de comptes à rendre.

Dans une certaine mesure, les P.M.E. peuvent échapper à certaines charges et contraintes que lui imposent la fiscalité, les réglementations de la législation sociale, l'action du syndicalisme, le jugement de l'opinion publique.

Au point de vue fiscal, il semble qu'elles soient moins soumises aux tracasseries fiscales.

Législation sociale : "Conventions collectives plus ou moins bien appliquées, prestations de travail non déclarées,

(1) M. BARREYRE Cf. infra.

licenciements abusifs, normes d'hygiène, de salubrité ou de sécurité non respectées, travail noir ne sont pas des faits exceptionnels". (1)

Ainsi, on a cité comme étant l'un des principaux facteurs qui expliquent l'existence d'un grand nombre de P.M.E. au Japon :
 -"la prédominance des gains marginaux chez les petits entrepreneurs des régions rurales qui résulte de salaires inférieurs et d'une durée de travail plus longue par rapport aux salaires plus élevés et la durée de travail plus courte qui caractérisent les grandes industries urbaines".

Syndicalisme : étant donné que le patron connaît la plupart ou tous ses salariés, il dispose de plus d'une combinaison pour éliminer les revendicateurs ou intimider les perturbateurs. En outre, on conteste, en général, peu l'autorité du patron étant donné que lui-même met "la main à la pâte".

L'opinion publique : le licenciement d'un ou de deux employés ou salariés dans une P.M.E. a moins de répercussion dans l'opinion publique que le licenciement de 10 ou 20 salariés dans une grande entreprise. L'opinion publique se sent moins concernée par les revendications d'une entreprise employant 50 salariés que les revendications d'une entreprise de 1000 ou 1500 salariés. Cela est relatif cependant; cela dépendra de la conjoncture et du problème social que peut poser la mise au chômage de plusieurs salariés.

Conclusion

Ces faiblesses et atouts nous permettent d'esquisser plus valablement la réalité que constitue la P.M.E. dans l'économie d'aujourd'hui.

L'importance de ces faiblesses et atouts dépendra de la structure propre à chaque P.M.E. Il est probable qu'au cours de son existence, la P.M.E. rencontrera certains des problèmes que nous venons de souligner quand ils ne seront pas inhérents à sa structure propre.

La stratégie optimale de la P.M.E. consistera à utiliser au mieux les points forts tout en s'efforçant de remédier dans la mesure du possible aux faiblesses.

Nous avons déjà écrit que les handicaps les plus graves procédaient de l'insuffisance des moyens financiers et des tentations d'étroitesse et d'autocratie de la direction. Par contre, la souplesse de l'organisation de la petite entreprise semble être l'atout le plus favorable car il permet une adaptation rapide à l'évolution du marché.

(1) M. BARREYRE cf. infra.

Chapitre II - Comportements et motivations des P.M.E.

1.- Comportements caractéristiques.

11. En matière d'investissements

111. Investissements de production

112. Investissements de structure

12. En matière financière

13. En matière d'administration et de personnel.

2.- Motivations des comportements des P.M.E.

21. Raisons qui sont fonctions de la taille et du type d'activité

211. Influences de la taille sur les investissements

212. Influences de la taille sur les activités de recherche.

213. Influences de la taille sur les structures financières et commerciales

22. Raisons qui sont fonction des attitudes et des motivations des chefs d'entreprise.

221. Identification de l'entreprise à l'homme

222. Réflexe patrimonial

223. Refus du développement

23. Raisons qui sont fonction de l'environnement.

231. Manque d'information

232. Sources de financement.

CHAPITRE II - Comportements et motivations des P.M.E.

Les faiblesses et atouts de la structures P.M.E. ont une influence sur le comportement de celles-ci.

Le club "Technique et Démocratie" (France,) a étudié les problèmes que posent les comportements des P.M.E. en matière d'investissements, financière, administrative et de personnel et a recherché un certain nombre de motifs explicatifs de cette conduite (1).

1. - Comportements caractéristiques des P.M.E.

11. Comportement en matière d'investissements.

En première approximation, on peut distinguer deux types d'investissement : l'investissement de production, et l'investissement de structure.

111. Investissement de production.

Par investissement de production, on entend les achats ou fabrication de matériels ou de construction destinés à la production.

On en distingue, en général, trois types :

- investissement de renouvellement, : il s'agit par exemple du remplacement d'une machine usée;
- investissement de modernisation : on remplace une machine par ce qu'elle est techniquement usée
- investissement d'expansion : sert à accroître la capacité de production d'une entreprise.

Il n'est évidemment pas possible de distinguer, dans la réalité, ces trois types d'investissement pour la simple raison que tout achat de matériel comporte une part de modernisation et permet, la plupart du temps d'accroître la production ou de diminuer le prix de revient. En fait, chaque investissement présente à la fois un aspect de renouvellement, de modernisation et d'expansion. Cependant, il est apparu que les P.M.E. privilégiaient les investissements de renouvellement et d'expansion.

L'investissement de modernisation ne revêt qu'une importance secondaire dans les P.M.E. Ceci peut être dû aux difficultés que rencontrent les P.M.E. en matière de crédit et aussi à une certaine mentalité des dirigeants des P.M.E.

 (1) Technique et Démocratie. Dossiers de doctrine générale.
 Programme d'action économique pour la France. Livre V
 Les P.M.E.

qui essayent d'utiliser le plus possible la machine avant de recourir à l'achat d'une autre techniquement plus efficiente. Qu'on se souvienne aussi de la remarque faite quant à l'amortissement de tout investissement.

En ce qui concerne les investissements d'expansion, nous avons fait remarquer que les difficultés financières auxquelles se heurtent les P.M.E. les entraînent parfois à déclarer forfait dans la course au progrès technique et dans les batailles commerciales.

112. Investissement de structure.

L'investissement de structure est celui qui tend à améliorer la capacité d'une entreprise comme agent de production, utilisant des investissements de production.

Nous envisagerons les activités de recherche, l'établissement de circuits commerciaux, des études de marchés et la publicité.

D'abord, qu'en est-il des activités de recherche ?

C'est un lieu commun que d'affirmer que la recherche devient de plus en plus importante et que dans différents secteurs cette situation est grave pour les P.M.E. La raison principale en sont les difficultés financières des P.M.E. Il leur est impossible de mettre sur pied un laboratoire selon les standards exigés par le progrès technique et scientifique.

Il faut souligner qu'en ce domaine, la position des pouvoirs publics est assez délicate. Ils risquent, en effet, de se trouver confrontés avec un grave problème : protéger les secteurs traditionnels au détriment de la croissance, du dynamisme des secteurs de pointe ou laisser évoluer la situation, ce qui risque de poser à plus ou moins long terme, de nombreux problèmes économiques (déséquilibres entre régions), et sociaux (licenciements, chômeurs).

Il ne s'agit pas de confondre recherche et créativité qui sont fondamentalement différentes. Le désavantage des P.M.E. dans ce domaine doit être nuancé. Si les P.M.E. ne peuvent se permettre de financer des bureaux d'études, et des laboratoires de recherche, c'est-à-dire d'institutionnaliser et systématiser la recherche dans l'entreprise, cela n'implique pas nécessairement une créativité inférieure à celle de la grande entreprise.

La mise en route, tant technique que commerciale, d'un produit nouveau exige souvent des moyens hors de portée des P.M.E., mais, il reste toujours la possibilité de revendre l'idée.

On peut aussi, remarquer qu'à côté des P.M.E. faisant un effort pour renouveler leurs produits, beaucoup d'autres vivent de produits démodés, grâce à une clientèle régionale, à des habitudes. Ce fait souligne une menace grave pour les P.M.E. surtout pour celles qui se trouvent dans les secteurs où le progrès technique est rapide. Dans de telles conditions, seule une reconversion sauverait ces P.M.E. d'un échec inévitable

Voyons à présent les circuits commerciaux et les études de marché.

Il n'est pas rare d'entendre les dirigeants de P.M.E. affirmer qu'ils n'ont pas de problème de marché, quela publicité de leur produit se fait par leur qualité. Ce ci est peut être vrai pour un marché régional mais certainement pas en vue d'une expansion du marché. Il est indubitable quela connaissance du marché, l'organisation des canaux de distribution et de la publicité s'intègrent dans la stratégie de l'entreprise.

Mais on constate qu'en général, les P.M.E. se contentent d'une connaissance routinière du marché leur permettant d'écouler leurs produits auprès d'une clientèle traditionnelle. Les efforts en matière de prospection du marché sont quasi nuls.

Le groupe "Technique et Démocratie" souligne le fait que les investissements, dans les P.M.E. sont entrepris, en général, sans programme. Cela provient, sans doute, de la méconnaissance du marché et d'une certaine incertitude quant aux sources de financement. Les investissements se réalisent au fur et à mesure des besoins et des opportunités, ce qui peut entraîner une mauvaise orientation des investissements; ceux-ci étant réalisés sans étude préalable des besoins réels et futurs de l'entreprise.

12. Comportement en matière financière.

Quand on examine le bilan d'une P.M.E., on est frappé par l'importance des capitaux personnels qui constituent pour ainsi dire la majorité des capitaux propres. Ainsi donc, le circuit financier sur lequel s'appuie la P.M.E. est très étroit : la majeure partie des capitaux provenant soit de la famille, soit

des relations individuelles, ce qui limite très fort l'action des P.M.E. Ceci est encore aggravé par la mentalité individualiste que l'on rencontre chez les dirigeants des P.M.E. Plutôt que de perdre le contrôle de leur entreprise, ils préfèrent manquer une opportunité ce qui plus tard peut se révéler fatal à la poursuite de l'activité de l'entreprise.

On rencontre en matière financière la même lacune qu'en matière d'investissements à savoir l'absence de programme. Il arrive que l'entreprise sollicite l'intervention du banquier non pas à partir d'un programme mais après avoir décidé l'achat (ou même après l'avoir effectué).

13. Comportement en matière d'administration et de personnel.

Nous avons vu qu'une des caractéristiques essentielles de la définition qualitative des P.M.E. était l'extrême centralisation de l'autorité; la plupart des décisions sont prises par l'homme qui la dirige ce qui implique l'absence d'échelons entre l'entrepreneur et les services d'exécution. Cette centralisation se concrétise par une présence quasi constante du chef d'entreprise et par son intervention personnelle aux différents stades de production.

Cette centralisation amène le patron à se préoccuper de problèmes quotidiens ce qui ne lui laisse guère de temps pour réfléchir aux questions plus importantes que pose l'avenir de son entreprise. La position des cadres de l'entreprise devient assez difficile du fait de leur manque d'informations joint à l'intervention continuelle du patron.

Essayons d'expliquer cette centralisation.

La première cause qui vient à l'esprit concerne l'aspect financier du problème : nombre de P.M.E. n'ont pas les moyens financiers d'avoir, à côté de la ligne hiérarchique, des équipes de "fonctionnels", des équipes de spécialistes.

D'autre part, il existe un "seuil de productivité du fonctionnel. Du fait de leur spécialisation, les fonctionnels ne sont rentables que lorsqu'il y en a un certain nombre dans plusieurs départements.

Il faut aussi avouer qu'il n'y a pas plus de quelques heures de travail par jour dans une P.M.E. pour une équipe de fonctionnels. Ce serait plus rentable économiquement dans le cadre d'un groupement d'entreprises.

Il faut d'ailleurs remarquer que la centralisation des pouvoirs a une dynamique propre : elle entraîne sa personnalisation.

En effet, ce type de structure encourage l'irresponsabilité des niveaux subordonnés de la hiérarchie. Le chef à qui l'on se réfère sans cesse prend d'une part l'habitude de tout décider par lui-même, perd d'autre part confiance dans la faculté de décision de ses collaborateurs.

Et l'on assiste alors à un processus cumulatif ; après l'habitude de tout décider par lui-même, c'est celle de tout faire par lui-même que prend le chef d'entreprise, tant est tenue la marge entre décision et action. Insensiblement, le chef alors qu'il disait : "Voici ce qu'il faut faire". dira de plus en plus, "Mr X est très bon, mais cette tâche est tellement importante que je vais la faire moi-même".-

La résultante logique de ce processus est l'indifférenciation des fonctions. Le Chef d'entreprise devient l'homme polyvalent de l'entreprise. Il est à la fois le chef et l'équipe fonctionnelle.

Etant donné ce que nous venons d'écrire, on peut essayer de rechercher quelles sont les motivations qui conditionnent ces comportements.

2.- Motivations des comportements des P.M.E.

Nous avons vu qu'en matière d'investissements, financière, administrative, la P.M.E. prend ses décisions en fonction des besoins de l'heure et non pas sur base d'un programme. On est en droit de se demander, dès lors, si la P.M.E. a une politique. Ce handicap est encore aggravé par le manque ou l'insuffisance d'informations dont elle dispose. "Une récente thèse (voir CLEMENT GRANDCOURT) a montré l'importance des "bruits" dans les décisions de l'entreprise et a mis en lumière la plus grande quantité, et surtout la meilleure qualité des informations utilisées par les entreprises de grande taille". (1).

Il y a à la base des comportements des entreprises un certain nombre de raisons que l'on peut essayer de classer. On peut envisager trois groupes de raisons : d'abord, les raisons qui sont fonction de la taille et du type d'activité de l'entreprise; ensuite viennent celles qui sont fonction des attitudes et des motivations des chefs d'entreprise; enfin, les raisons qui sont fonction de l'environnement.

21. Raisons qui sont fonction de la taille et du type d'activité de l'entreprise.

Nous envisagerons l'influence qu'exerce la taille de

(1) dossier de Technique et Démocratie cf. infra.

l'entreprise sur les investissements, les activités de recherche et les structures administratives et commerciales.

211. Quelle est l'influence de la taille sur les investissements.

Nous avons déjà souligné que les P.M.E. privilégiaient surtout les investissements de renouvellement et d'expansion. On leur reproche souvent de négliger les investissements de modernisation. Cependant, ce comportement peut s'expliquer dans une certaine mesure :

En effet, l'activité des P.M.E. est assez particulière : il s'agit la plupart du temps de productions en petites séries, de productions devant être adaptées à des conditions particulières de la clientèle, parfois de travaux sur commande. Cette activité exige une rapidité d'adaptation très grande ce qui explique le fait que les P.M.E. réalisent peu d'investissements de modernisation.

En effet, un matériel très perfectionné permet des performances conduisant à une meilleure productivité. Mais ce type de matériel convient avant tout à des fabrications standards, ce que ne sont pas les fabrications des P.M.E. Chez les P.M.E. polyvalence et solidité sont les deux qualités essentielles requises pour le matériel.

Il y a aussi une raison qui tient à la qualification du personnel des P.M.E.

La plupart du temps, le personnel a été formé dans l'entreprise à partir d'une technique bien déterminée. L'achat d'une machine plus moderne outre le coût qu'il représente, entraînera un "coût d'entraînement" de la main d'oeuvre et c'est peut-être trop pour la P.M.E.

Outre ces deux raisons techniques, il en est une autre qui provient des contraintes financières.

212. La taille de l'entreprise exerce aussi une influence sur les activités de recherche.

Il est nécessaire de distinguer recherche scientifique et perfectionnement technique. La recherche scientifique, et plus encore ses applications, demandent que l'entreprise soit armée dans ce domaine et qu'elle y consacre un certain volume de ressources.

"Technique et Démocratie" cite un chercheur anglais, P. ROSE,

ayant établi "que la probabilité de réussite de la recherche croissait avec les ressources qui étaient consacrées à cette recherche, mais à partir d'un certain seuil minimum de ressources au-dessous duquel les possibilités de réussite de la recherche étaient voisines de zéro". (1).

Ce n'est pas l'invention qui coûte cher mais la mise au point définitive du produit.

Entre l'invention et son exploitation technique et commerciale existe un fossé quasi infranchissable pour la P.M.E. De plus, au volume des dépenses à consentir s'ajoute l'incertitude quant à leur rentabilité. Or, étant donné sa taille et ses ressources financières, une petite entreprise joue souvent son existence sur un projet. Un échec entraînera la disparition de l'entreprise. Mais si une telle recherche avait des chances d'aboutir, il s'écoule tellement de temps entre le démarrage de la recherche et le moment où elle devient vraiment rentable que ce lag représente un financement tel que la P.M.E. ne peut l'assurer par ses propres moyens.

213. Influence de la taille de l'entreprise sur les structures administratives et commerciales.

Cette difficulté de l'accumulation incertaine des dépenses se rencontre aussi dans les domaines commerciaux et administratifs. Il est vrai qu'au bout d'un certain temps, ces dépenses s'intégreront aux dépenses normales de l'entreprise. Il faut cependant remarquer que l'implantation des services commerciaux et administratifs sera pendant une période variable non rentable pour la petite entreprise. (Pour la grande entreprise aussi mais dans une moindre mesure). En outre, la petite entreprise ne justifie pas, pour elle seule, un service comptable, un service financier, un service administratif... Ces services sont utiles à la P.M.E. mais sa taille et la dimension de ses affaires ne lui permettent pas, de s'attacher de façon exclusive, ces différents types de services de sorte que, malgré le besoin qu'elle en a, elle est souvent obligée de s'en passer. Ce handicap pourrait être surmonté si les P.M.E. se groupaient en association assurant tout un ensemble de services en commun.

22. Les raisons qui sont fonction des attitudes et des motivations des chefs d'entreprise.

221. L'identification de l'entreprise à l'homme.

On trouve très souvent à l'origine de la P.M.E. un homme. Et cet homme ne comprend pas toujours le fait que son

(1) Technique et Démocratie : cf. infra.

entreprise doit avoir une vie propre et indépendante de lui. Cette confusion entre l'homme et l'entreprise entraîne un déséquilibre des fonctions selon la formation et les intérêts intellectuels. Par exemple, on peut concevoir quatre types extrêmes de patrons :

- le vendeur-né : pour lui, le chiffre d'affaires est le critère primordial.
- le technicien 100 % : pour lui, l'objectif consiste à devenir l'As de la production. Que de frais d'études, de recherches, d'essais pour des réalisations d'ailleurs incertaines et d'un rendement douteux ! Et toujours des modèles nouveaux avant que les précédents aient pu devenir rentables.
- pour le financier accompli, un seul élément compte : la rentabilité des capitaux investis. Gare aux stocks trop importants, aux frais engagés à la légère, à tout ce qui risque de grever le prix de revient !
- pour le patron social, la satisfaction du personnel, sa sécurité, son gain, constituent le souci dominant.

Le problème est encore plus complexe dans le cas d'entreprises familiales où relations d'entreprise et liens familiaux sont inextricablement confondus. On peut se demander comment l'efficacité et la rentabilité d'une entreprise peuvent être assurées si les membres de la famille propriétaire la considèrent avant tout comme une source de profits dont il faut tirer le maximum tout en ayant à son sujet le moins de préoccupations possible.

222. Le réflexe patrimonial.

De nombreuses P.M.E. ont encore une base familiale et le patrimoine de l'entreprise reste souvent confondu avec celui de l'entrepreneur. De cette confusion, découle le fait que l'entrepreneur se conduit plutôt en "possédant" qu'en "dirigeant". Cette attitude entraîne des répercussions à plusieurs niveaux.

D'abord, sur les types d'investissements. Une des raisons pour lesquelles les P.M.E. tendent à négliger les investissements de structure est que ceux-ci ne représentent pas une augmentation du capital de l'entreprise, et par conséquent de l'entrepreneur, au contraire des investissements de renouvellement et d'expansion, une recherche, un service n'entrent pas dans le patrimoine de

l'entreprise comme une machine; c'est-à-dire ne sont pas quantifiables monétairement comme l'est une machine.

Cette confusion entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise explique aussi les actions, les comportements de sécurité plutôt que d'expansion.

Répercussions sur les sources de financement. La source principale de financement provient de l'épargne de l'entrepreneur ou de ses relations. Parallèlement, ce réflexe a des répercussions sur les différents types de capitaux. Les patrons de ces P.M.E. financent dans toute la mesure du possible leur entreprise par des capitaux personnels par souci individualiste.

223. Le refus de développement.

Une mentalité particulière se rencontre chez les patrons des P.M.E., à savoir la peur devant le progrès technique et surtout devant la vitesse à laquelle ils se développent. En effet, tout investissement, et surtout tout investissement de recherche engage l'entreprise dans un processus de croissance pouvant se révéler cumulatif. Or, nous avons vu combien les patrons tenaient à leur autonomie, à la stabilité, à la continuité de leur affaire. La croissance rompt cette harmonie. D'où la peur et la méfiance du patron face à ce processus.

Il ne faudrait cependant pas trop vite jeter la pierre aux P.M.E. car une certaine méfiance vis à vis de la "frénésie du renouvellement" n'est pas déplacée.

23. Les raisons qui sont fonction de l'environnement.

Nous examinerons deux causes qui sont externes à l'entreprise, d'abord, le manque d'informations, ensuite les sources de financement extérieures.

231. Le manque d'information externe.

Le manque d'information des P.M.E. est flagrant. Cette lacune les conduit à mal prendre ou à ne pas prendre des décisions stratégiques.

Cette lacune vient, en partie, du fait de leur taille; cette taille, en effet, ne leur permet pas de posséder un véritable réseau d'information. Une autre raison qui explique ce manque d'information provient de l'attitude des P.M.E. qui négligent souvent ces informations : "on fait comme avant".

Ceci est encore aggravé par le fait que les caractéristiques des circuits d'information ne sont pas adaptés aux besoins de l'entreprise. Les informations dont peu disposer la P.M.E. sont, en général, trop générales, ce qui rend le travail de traduction et d'interprétation du chef d'entreprise très difficile, étant donné les multiples tâches qu'il doit déjà accomplir.

Même quand l'information existe, elle est tellement anarchique et dispersée, qu'elle est inutilisable pour les P.M.E.

Cette mauvaise circulation de l'information a évidemment de graves conséquences, étant donné le rôle que joue l'incertitude dans la gestion. Pour mettre au point une stratégie économique, il est nécessaire de disposer d'informations et de prévisions. Or, étant donné le comportement des P.M.E. à savoir réaction à l'évènement sans programme défini, sans objectifs fixés, on se rend compte des difficultés auxquelles se heurtent les P.M.E.

Ce handicap tient tout autant aux lacunes propres à la structure des P.M.E. qu'à la façon dont est organisée l'information.

La liaison des P.M.E. avec un organisme, une banque, possédant des services d'études et d'informations est un élément favorable à l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

232. Les sources de financement.

Examinons trois sources de financement possibles :

- L'auto-financement.

On rencontre chez les P.M.E. ce que l'on pourrait appeler le "cercle vicieux de l'auto-financement". En effet, pour augmenter sa productivité, ses débouchés, son chiffre d'affaires et par conséquent ses possibilités d'auto-financement, il lui faut investir. Or, le seul auto-financement ne lui permet pas cet investissement; il ne lui reste plus qu'à recourir au marché des capitaux. Mais quand on connaît les difficultés rencontrées par les P.M.E. pour obtenir du crédit à long terme et qu'on se penche sur l'attitude des chefs de P.M.E. c'est-à-dire sur leur réticence à recourir au marché des capitaux de peur de perdre le contrôle, on peut aisément se rendre compte de la complexité de leur situation.

- L'émission d'actions.

Les possibilités d'émission d'actions par les P.M.E. restent très faibles.

La P.M.E. ne peut donc compter que sur des capitaux personnels.

Or, ces sources de financement sont limitées. Il en résulte une insuffisance notable des fonds propres ce qui conduit les banquiers à poser comme condition à un concours éventuel une augmentation de ses fonds propres or, l'entreprise recourt souvent au marché bancaire parce qu'elle ne peut trouver des fonds propres d'où l'impasse ...

- Les emprunts à moyen et long terme.

Etant donné ce qui a été dit plus haut concernant les difficultés que rencontrent les P.M.E. pour trouver les fonds propres; il serait nécessaire qu'elles puissent trouver sur le marché bancaire des fonds à moyen et à long terme selon le type d'investissement qu'elles se proposent de réaliser.

Or, ici aussi les P.M.E. se heurtent à quelques difficultés. "Les points qui retiennent l'attention du banquier concernent surtout la surface financière, la trésorerie, l'endettement, le rapport des capitaux propres et des capitaux empruntés, la rentabilité actuelle. Le dynamisme d'une affaire n'entre que peu en ligne de compte. La question essentielle étant de savoir si les remboursements peuvent intervenir aux échéances et avec un parti pris de risque minimum : il est évidemment logique pour le banquier de privilégier des éléments de sécurité, plutôt que de compter sur un développement possible mais rempli d'un certain nombre d'aléas."(1)

Cette attitude conditionne partiellement le type d'investissements de ces entreprises. Il est évident que le banquier préférera financer des investissements matériels plutôt que des dépenses de recherche. (C'est une cause supplémentaire à la négligence relative des P.M.E. vis-à-vis des investissements de structure).

Etant donné ces multiples difficultés rencontrées, il n'est nullement étonnant que les P.M.E. investissent en fonction de leurs disponibilités du moment plutôt que sur base d'un programme pré-établi.

Conclusion.

Nous avons écrit dans le premier chapitre qu'à notre avis, le handicap le plus grave dont souffraient les P.M.E. était l'insuffisance des moyens financiers. Nous pouvons nous en rendre compte facilement grâce à l'examen des comportements des P.M.E. en matière d'investissements où cette insuffisance monétaire a un effet inhibitif important. Par contre, nous avons écrit que la simplicité de l'organisation et l'unité de la direction étaient des atouts incontestables.

(1) Technique et Démocratie cf. infra.

Cependant, il se peut qu'il y ait quelques difficultés découlant de cette unité de direction. Pour s'en rendre compte, il suffit d'examiner les comportements des P.M.E. en matière financière, où la surface financière est restreinte suite au pouvoir d'un seul homme ou de quelques-uns; de même, en matière administrative et du personnel, cette centralisation peut avoir quelques inconvénients.

Quant aux motivations explicatives de ces comportements, certains découlent de la faible taille, d'autres de l'attitude du chef d'entreprise et enfin aussi de l'environnement de la P.M.E.

Et nous croyons pouvoir affirmer, comme le fait "Technique et Démocratie", que ce sont les dernières qui sont les plus faciles à modifier, car dépendant d'une volonté extérieure à l'entreprise. Mais il faut évidemment que cette volonté "externe" de changement existe.

Chapitre III - Le rôle économique des P.M.E.

- Introduction

- 1.- Les P.M.E. éléments amortisseurs de certaines distorsions économiques
- 2.- Les P.M.E. éléments d'équilibre économique, politique et social
- 3.- Les P.M.E. milieu répondant mieux aux aspirations des salariés.
- 4.- Les P.M.E. éléments frein aux déséquilibres régionaux.

- Conclusion

- Conclusion générale.

CHAPITRE III - Le rôle économique des P.M.E.

- Introduction

Etant donné ces potentialités et ces handicaps, les motivations de certains comportements des P.M.E., essayons de décrire le rôle que peuvent jouer les P.M.E.

Ce rôle sera évidemment différent selon le degré de développement de l'économie où elles ont une fonction à remplir. La fonction des P.M.E. dans une économie qui démarre n'est pas la même que celle qui leur est dévolue dans une économie développée.

La survivance jusqu'à nos jours, des P.M.E. démontre qu'elles sont d'une utilité incontestable. Comment auraient-elles pu subsister à travers toutes les vicissitudes du développement économique, si elles n'étaient un rouage important dans le processus économique ?

Citons ici un rapport italien de la C.E.E. : - "La survivance des P.M.E. constitue donc une réalité évidente qu'il est impossible de mettre en doute. S'agit-il là d'un phénomène contingent ? Les P.M.E. ne survivent-elles aujourd'hui qu'à titre marginal dans l'incessant tourbillon des relations économiques ? Dans une telle hypothèse, elles seraient condamnées à plus ou moins longue échéance. Jouent-elles au contraire un rôle irremplaçable ? Dans un tel cas, le problème de leur survivance et de leur développement doit être considéré comme l'un des thèmes fondamentaux du problème économique et social." - (1).

Il est à remarquer qu'à travers tout le processus de croissance de l'économie, le centre d'activité de leur champ d'action se déplace inévitablement, leur rôle est différent aussi. Ne pouvant nier l'importance de leur action, essayons de voir quels sont les rôles principaux joués par les P.M.E.

Dans un premier paragraphe, nous insisterons sur le fait que les P.M.E. peuvent être, en quelque sorte, des éléments amortisseurs des distorsions économiques dans la production et l'emploi. Dans un deuxième paragraphe, nous verrons le rôle qu'elles peuvent jouer dans le maintien d'un équilibre économique, politique et social. En troisième lieu, nous mettrons en évidence le fait que la P.M.E. est un milieu

(1) Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la C.E.E.
Rapport du Professeur Woitrin - Université de Louvain 1964.

de travail répondant mieux à certaines aspirations humaines. Enfin, nous envisagerons leur rôle au point de vue régional.

1.- Les P.M.E., éléments amortisseurs de certaines distorsions économiques.

La croissance d'une économie engendre inévitablement des distorsions de nature diverse notamment sur le plan de la production et de l'emploi.

11. Le rôle des P.M.E. au point de vue des déséquilibres de la production.

Nous verrons que la sous-traitance de capacité, illustre assez bien le rôle régulateur qu'on les P.M.E. en cas de déséquilibre dans la production. La capacité de production de la firme donneur d'ordre étant momentanément saturée, elle recourt à une firme sous-traitante, en général une petite entreprise. Celle-ci joue donc le rôle d'amortisseur du déséquilibre momentané de la firme donneur d'ordre.

Nous ferons remarquer que les grandes firmes recourent à la sous-traitance non seulement parce que leurs capacités de production sont provisoirement saturées, mais aussi parce que la sous-traitance, complémentaire dans ce cas, leur permet d'éviter des frais d'investissements, de nouvelles charges administratives

La théorie des interstices nous montre que la réaction prompte des P.M.E. aux opportunités qui leur sont offertes permet de remplir ces interstices.

12. Amortisseur des déséquilibres de l'emploi.

Ayant moins de comptes à rendre parce que vivant davantage repliées sur elles-mêmes, les normes d'occupation de la main d'oeuvre peuvent être plus larges et garantir l'emploi à des salariés ne répondant pas aux normes rigoureuses adoptées par les grosses sociétés.

Dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire et étant donné la souplesse de la structure P.M.E., l'établissement d'une ou de plusieurs P.M.E. dans une région souffrant de sous-emploi chronique, palliera ce handicap.

De plus, elles peuvent fournir des possibilités d'emploi partiel ou même temporaire.

2.- Les P.M.E., éléments d'équilibre économique, politique et social.

On rencontre souvent la thèse selon laquelle le maintien d'un nombre élevé de P.M.E. est nécessaire pour faire contre-poids aux déséquilibres économiques, politiques et sociaux engendrés par les concentrations.

21. Un nombre élevé de P.M.E. permet de sauvegarder les conditions d'une concurrence acceptable.

"L'existence d'un grand nombre de P.M.E. indépendantes contribue fortement au maintien de la concurrence ce qui pousse à accroître l'efficacité assurant ainsi des prix raisonnables et une haute qualité aux consommateurs".(1)

Ainsi pour la Commission spécialisée des P.M.E. de la Chambre des Représentants aux Etats-Unis : - "Les petites entreprises constituent le milieu le plus favorable au développement d'une saine concurrence. Un groupe prospère de P.M.E. indépendantes est la meilleure garantie du maintien de la concurrence".-

Il est évident que certaines entreprises, parce qu'elles dominent le marché, ont des marges bénéficiaires très élevées, non seulement à cause d'une production plus rentable mais surtout parce qu'elles influencent fortement les prix.

Il ne faudrait pas croire que cette vue est exagérément utopique :

les P.M.E. peuvent, effectivement, faire pression pour une baisse des prix.

Par exemple, la revue britannique "The Economist" (31.7.1965) fait remarquer que dans la sidérurgie américaine, la part des grosses corporations a baissé de 85 % à 79 % entre 1955 et 1964; et que les petites firmes ont empêché les grosses de relever leurs prix notamment en raison de commandes que les autorités publiques hostiles à ces hausses de prix ont reporté sur elles.

22. Les P.M.E. permettent le maintien d'un équilibre socio-politique.

Par leur grand nombre, elles éloignent le danger d'un contrôle économique et politique excessif. En effet,

(1) les P.M.E. dans l'économie américaine. Leur importance et leurs problèmes. L'action du gouvernement fédéral. Documentation Productivité. Fascicule n° 3 juillet-août 1962.

la concentration de la puissance économique entre les mains de quelques-uns peut altérer le rôle que joue l'entreprise privée en tant qu'utilisatrice de main d'oeuvre et de capital. Une concentration économique excessive entre un nombre réduit d'organismes risque d'autre part d'entraîner la démission du pouvoir politique face aux puissances financières.

3.- Les P.M.E., milieu de travail répondant mieux aux aspirations des salariés.

Le Département de la Justice des Etats-Unis fait remarquer que les P.M.E. sont un milieu permettant l'expression et le développement des initiatives personnelles et du jugement individuel. Plus l'individu a la liberté de choisir et d'exercer son jugement, plus il a de chances de s'exprimer et de prendre des initiatives ce qui permet à la société de recevoir de chacun une contribution maximum. Au contraire, si on limite pour l'individu le champ d'activité économique ou les possibilités de choix, on risque de se passer de bien des talents et de compétences.

De plus, le rêve de posséder sa propre affaire est lié à l'idée de création, de réalisation d'une idée personnelle. Et c'est ainsi que les petites entreprises ont souvent été appelées "le berceau de millions d'initiatives".

Enfin, la P.M.E. fournit un cadre répondant aux aspirations de nombreux salariés car ceux-ci n'attendent pas seulement de leur travail une rémunération mais attendent aussi à y trouver de l'intérêt, une source de satisfaction morale.

Cela ne veut pas dire que le travail dans une P.M.E. est idyllique. A ce propos, M. DRUCKER écrit : - "Les pires exemples d'étroitesse d'esprit se rencontrent généralement dans les petites entreprises dirigées par un dictateur qui ne tolère aucune opposition et insiste pour prendre toutes les décisions." - (1)

Mais beaucoup de salariés préfèrent cependant la présence d'un patron dur plutôt que l'isolement, la dépersonnalisation rencontrés dans les grandes entreprises.

Exemple : une enquête par sondage a été réalisée dans la région parisienne en 1961. Son objet était de connaître quelle était la taille de l'entreprise dans laquelle les personnes interrogées désiraient travailler :

(1) M. DRUCKER - cf. infra.

- 25 % ont exprimé leur préférence pour une affaire de moins de 10 salariés.
- 37 % ont choisi la petite entreprise (entre 10 et 50 salariés)
- 30 % souhaitaient travailler dans une entreprise moyenne (entre 50 et 500 salariés)
- 8 % seulement préféraient les grandes entreprises (1).

4.- La P.M.E. : élément-frein aux déséquilibres régionaux.

Comme nous l'avons déjà souligné pour le problème de l'emploi, il est possible dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire, de créer, dans des régions particulièrement défavorisées, des P.M.E. qui permettraient de résoudre en partie les problèmes de sous-développement de certaines régions.

Ainsi, l'A.F.A.P. (2) fait remarquer que si l'on considère la manière dont se développe le processus de croissance dans une région déterminée, on observe qu'il s'accompagne d'un double développement : des grandes entreprises et des P.M.E.; les premières fournissant le "pôle de développement", les secondes étendant sur la région une sorte de tissu conjonctif, véritable facteur de stabilisation économique et sociale.

CONCLUSION GENERALE.

Dans la première section, nous avons d'abord recherché quels étaient les critères permettant de quantifier et de qualifier la taille des P.M.E. Nous avons mis en évidence la précarité de l'emploi d'un seul de ces critères et nous nous sommes rendus compte de la relativité de la notion de dimension. En effet, elle peut varier sensiblement de secteur à secteur.

A partir de ces critères de classification, nous avons tenté de définir les P.M.E. tout en soulignant que les caractéristiques retenues ne devaient pas obligatoirement se retrouver toutes réunies. Et nous avons déjà écrit qu'en fait, une entreprise n'est petite ou moyenne que par rapport aux autres entreprises du secteur.

(1) M. BARREYRE cf. infra.

(2) A.F.A.P. Association Française pour l'Accroissement de la Productivité.

Les caractéristiques de la structure P.M.E. nous ont conduit à examiner un certain nombre d'atouts et de handicaps spécifiques à la P.M.E. Et nous avons dit qu'il était de première importance d'utiliser au mieux les points forts tout en s'efforçant de remédier aux handicaps. Ces potentialités et ces faiblesses expliquent quelques comportements propres aux P.M.E. Malgré ces faiblesses et ces comportements pas toujours économiquement efficaces, nous avons pu constater que les P.M.E. avaient un rôle à jouer étant donné qu'il existe, en réalité, un partage entre les différents types d'activité. Il existe des secteurs où la grande dimension l'emporte et d'autres où la structure P.M.E. est la mieux adaptée. Cette place qui leur est dévolue, les P.M.E. peuvent l'occuper notamment grâce à l'organisation de la sous-traitance, aux groupements d'entreprises et par le biais des interstices apparaissant sur le marché.

Donc, quoique l'économie ne soit pas spécifiquement structurée en fonction d'elles, les P.M.E. ont un rôle à jouer grâce aux opportunités que leur offre le marché. Ces opportunités, ainsi que l'organisation de la sous-traitance, les groupements d'entreprises et la conquête des interstices, leur permettent non seulement de survivre mais encore de se développer.

DEUXIEME PARTIE.

CONDITIONS DE SURVIE DES P.M.E.

2ème PARTIE : Conditions de Survie des P.M.E.

Chapitre I - La sous-traitance

- Introduction

1.- Qu'entend-t-on par sous-traitance.

11.- Essai de définition

12.- Conditions de la sous-traitance

13.- Types de sous-traitance

2.- Motivations.

21.- Celles du sous-traitant

22.- Celles du donneur d'ordres.

3. - Critères d'une politique de sous-traitance.

31.- Prix

32.- Délais

33.-Qualité

4.- Jugements subjectifs :

Comment les entreprises considèrent-elles la sous-traitance ?

41.- Les petites entreprises

42.- Les moyennes entreprises

43.- Les grandes entreprises

5.- Jugements objectifs

51.- Inconvénients

52.- Leurs causes

53.- Avantages

6.- Avenir de la sous-traitance

61.- Deux pôles de coordination des relations de sous-traitance

62.- Bourses de sous-traitance

- Conclusion.

CHAPITRE II - Les groupements d'entreprises et les actions collectives.

- Introduction

1.- Processus d'agglomération

11. Quatre types d'agglomération : fusion, fusion-absorption, fusion partielle et fusion-scission

12. Objectifs et avantages.

13. Désavantages

2.- Actions collectives

21. Définition et avantages

22. Domaines d'actions et formes possibles

23. Conditions requises

3. Le groupement-organisme

31. Définition

32. Domaines d'actions possibles

33. Sociétés conventionnées

- Conclusion-bilan

2ème PARTIE : Conditions de Survie des P.M.E.

Chapitre I - La sous-traitance

- Introduction

1.- Qu'entend-t-on par sous-traitance.

11.- Essai de définition

12.- Conditions de la sous-traitance

13.- Types de sous-traitance

2.- Motivations.

21.- Celles du sous-traitant

22.- Celles du donneur d'ordres.

3. - Critères d'une politique de sous-traitance.

31.- Prix

32.- Délais

33.-Qualité

4.- Jugements subjectifs :

Comment les entreprises considèrent-elles la sous-traitance ?

41.- Les petites entreprises

42.- Les moyennes entreprises

43.- Les grandes entreprises

5.- Jugements objectifs

51.- Inconvénients

52.- Leurs causes

53.- Avantages

6.- Avenir de la sous-traitance

61.- Deux pôles de coordination des relations de sous-traitance

62.- Bourses de sous-traitance

- Conclusion.

CHAPITRE I - La sous-traitance

Introduction

Nous avons décrit au premier chapitre de la première section les caractéristiques essentielles de la concurrence régissant le monde économique contemporain. Nous avons vu que la concurrence était de moins en moins la simple application de la loi de l'offre et de la demande et quelle ressemblait davantage à une stratégie où le plus grand et /ou le plus agressif triomphait souvent du plus petit en raison de sa masse et de sa résistance. Dans de telles conditions, les P.M.E. n'ont pas intérêt à affronter les grandes firmes sur leur propre terrain.

A ce propos, M.F. PERROUX fait remarquer qu'on pourrait être tenté d'écrire : "Qu'il est aussi opportun de concevoir le monde économique comme un ensemble de rapports patents ou dissimulés entre dominants et dominés que comme un ensemble de rapports entre égaux". (1).

Nous avons déjà souligné qu'une des lacunes inhérentes à la structure P.M.E. était la faiblesse de leur pouvoir de négociation aussi peut-on être tenté de franchir un pas supplémentaire et d'affirmer que les P.M.E. risquent, très souvent, d'être dominées.

On dit qu'une firme est dominée quand la modification de structure d'une autre (en général plus grande) lui impose une modification de sa propre structure sans que l'inverse ait lieu. Les deux caractères de l'effet de domination sont donc l'irréversibilité et la dysymétrie.

Les composantes de l'effet de domination sont au nombre de deux :
la première est constituée par la différence de bargaining power;
la seconde étant constituée par la différence de dimension.
Et il y a évidemment corrélation entre les deux.

A première vue, la situation des P.M.E. semble assez difficile. Cependant, faute d'être capables d'affronter les grands sur leur propre terrain, il leur est possible de se mettre dans leur sillage et de coopérer avec elles, c'est ce que permet la sous-traitance.

(1) M. PERROUX. L'économie du 20ème siècle P.U.F. Paris 1961

1.- Qu'entend-t-on par sous-traitance ?

11.- Essai de définition.

"Le sous-traitant est un industriel ou un artisan qui exécute une commande spéciale pour le compte d'un autre industriel; l'objet de la commande consistant en une pièce, un élément d'ensemble ou un sous-ensemble qui devra s'intégrer dans un produit final". (1).

Deux cas sont possibles. Dans chacun des cas, les relations entre industriels seront différentes.

1er cas. Le client, généralement, une grande firme, achète un produit dont elle confie l'exécution à une P.M.E. mieux armée pour ce type de production.

2ème cas. L'entreprise donneur d'ordre est maître d'oeuvre et impose ses conditions à l'industriel sous-traitant.

Dans chacun des cas, l'entreprise sous-traitante peut avoir plusieurs clients. (Grandes firmes). Réciproquement, la firme client peut avoir une multitude de sous-traitants, exemple : G.M. a recours à 70.000 sous-traitants.

Les sous-traitants dépendent souvent des firmes clientes sur les plans technique et financier.

Cette subordination est parfois très importante étant donné que les sous-traitants ont, le plus souvent, un client principal auquel ils consacrent la quasi totalité de leur activité.

Cette situation peut être très dangereuse pour les firmes sous-traitantes. Nous en reparlerons ultérieurement.

12.- Conditions de la sous-traitance.

Pour qu'il y ait sous-traitance, il faudra, écrivent MM. Salles et Schlegel, que l'entreprise fournisseur :

1°.- se substitue partiellement ou totalement au titulaire de la commande dans ses activités et responsabilités c'est-à-dire, exécute à sa place une opération industrielle et en accepte les risques techniques et financiers :

(1) MM. SALLES ET SCHLEGEL. La sous-traitance dans l'industrie
Ed. Dunod Paris 1963.

2°.- se subordonne à ses directives techniques, en se conformant aux plans, modèles ou normes imposées et aussi à ses directives financières (voir les différentes pratiques d'établissement des prix).

Il est évident que si ces deux conditions devaient être obligatoirement remplies, on voit très mal comment l'entreprise sous-traitante serait encore le sujet de l'acte de l'entreprise. Il nous semble que ces deux conditions ne sont qu'une approximation de la réalité.

Nous pensons que la seconde condition est trop restrictive et n'est pas la règle générale. Il est très possible que l'entreprise sous-traitante soit tellement spécialisée qu'elle n'ait pas à respecter cette condition au moins sous certains aspects. Cependant, la spécialisation à outrance risque d'entraîner une situation telle que l'entreprise sous-traitante ne soit, en fait qu'un département d'une plus grande entreprise et dans ce cas, il n'y a plus d'acte d'entreprendre.

13.- Types de sous-traitance.

On distingue en général trois types de sous-traitance.

A.- La sous-traitance concurrente ou de capacité.

Le donneur d'ouvrage fait habituellement un travail, mais sa capacité de production est momentanément insuffisante pour de multiples raisons : technique, financière, humaine; aussi a-t-il recours à une entreprise qui peut être en temps normal concurrente, possédant un équipement analogue au sien.

B.- La sous-traitance complémentaire.

Il se peut que le donneur d'ordre confère une fabrication à un sous-traitant étant donné que celui-ci dispose d'un outillage spécialisé, qui lui fait défaut, ou qui permet d'obtenir une meilleure qualité à un meilleur prix.

C.- La sous-traitance communautaire.

Deux ou plusieurs entreprises peuvent avoir intérêt à se grouper en fonction de leur spécialisation en vue de collaborer à l'exécution d'une commande passée par une plus grande firme ou éventuellement l'Etat.

Ces trois types de sous-traitance rentrent en fait dans une classification plus large distinguant la sous-traitance occasionnelle

de la sous-traitance institutionnalisée. La première s'explique le plus souvent soit par la conjoncture, soit par le fait qu'une entreprise a besoin d'un produit très spécialisé. Cette sous-traitance recouvre les deux premiers types rencontrés ci-dessus. Tandis que la sous-traitance institutionnelle implique qu'existent entre les firmes des relations techniques et commerciales préférentielles aboutissant à une régularité dans l'octroi des ordres. Cette sous-traitance recouvre en partie la sous-traitance communautaire.

Le degré d'institutionnalisation varie suivant que l'on se place du point de vue du donneur d'ordres ou du sous-traitant. La sous-traitance peut, en effet, être systématique pour le premier et accidentelle pour le second.

2.- Motivations.

Après avoir vu ce que l'on entendait par sous-traitance, quelles en étaient les deux conditions et les types principaux, voyons maintenant quelles sont les raisons qui poussent à la sous-traitance et qui en prend l'initiative.

On trouve des motivations propres aux sous-traitants et surtout propres aux donneurs d'ordres puisque c'est à eux que revient l'initiative de faire sous-traiter.

21.- Motivations du sous-traitant.

Le premier motif qui pousse le sous-traitant à recourir à la sous-traitance est :

211. Spécialisation dans la technique.

Les patrons des petites entreprises sont généralement de bons techniciens mais il est rare de trouver réunis en une même personne un bon technicien et un bon commerçant. Aussi préfèrent-ils se dévouer entièrement à la technique dans le cadre de la sous-traitance, sans chercher à avoir une production et un circuit de distribution personnels. Ils se consacrent en général à la perfection technique de leurs produits. L'écoulement de ceux-ci s'effectuant grâce aux réseaux de distribution des donneurs d'ordres.

212. Sous-traitance associée à une production personnelle.

Un industriel peut rechercher dans la sous-traitance un com-

plément à sa propre production. Il peut accepter de sous-traiter des travaux qui lui permettent d'épuiser l'excédent de capacité de ses machines.

Cependant, on peut aussi se demander si la sous-traitance ne pourrait être utilisée comme un moyen d'acquérir le "know-how" et le matériel nécessaire pour avoir par la suite une production personnelle.

MM. SALIERZ et SCHLEGEL font remarquer qu'on n'envisage pas souvent cette optique étant donné que les donneurs d'ordre hésitent à aider les sous-traitants pour l'achat de nouvelles machines et cherchent d'abord à s'entourer d'entreprises capables sur les plans technique et financier. Ils soulignent le fait que la sous-traitance devient en quelque sorte une vocation. "On est sous-traitant parce qu'on est spécialiste, on ne devient pas spécialiste par la sous-traitance".

22.- Motivations du donneur d'ordres.

Plusieurs raisons peuvent faire recourir le donneur d'ordre à la sous-traitance : des raisons techniques, économiques et financières.

Voyons d'abord les raisons techniques.

221.- Raisons techniques.

- Recherche d'une spécialisation.

La grande entreprise doit renoncer à une production diversifiée si elle veut enrayer la tendance à la complexité de plus en plus grande de l'organisation administrative et technique. Pour freiner l'accumulation d'équipement, elle a intérêt à utiliser les machines spécialisées du sous-traitant. La grande firme recherchera un matériel qui complète le sien, la machine qui lui manque ou l'élaboration d'une fabrication pour laquelle le sous-traitant est plus apte. Elle se spécialisera alors dans les opérations qui peuvent le moins facilement être sous-traitées en raison des exigences techniques ou des délais de livraison. La politique générale d'une grande firme devrait s'inspirer de la règle suivante : ne pas faire elle-même ce que d'autres entreprises peuvent mieux faire avec des machines mieux adaptées et un personnel mieux qualifié.

- Goulots d'étranglement dans la production.

1°. Capacités insuffisantes des ateliers du donneur d'ordres. Ces goulots se produisent lorsqu'un atelier

n'arrive pas à suivre le rythme de production de l'entreprise.

2°. Rupture d'une machine : elle provoquera le fait que l'entreprise confiera momentanément la fabrication qu'effectuait cette machine à un sous-traitant.

3°. Délais

Une entreprise qui a subi un retard dans sa production peut être amenée à faire sous-traiter des fabrications qu'elle ne peut assurer dans les délais impartis.

- Insuffisance qualitative et quantitative du personnel.

1°. Qualité

L'industriel peut reculer devant la mise en oeuvre de nouvelles techniques nécessitant des spécialistes et une maîtrise capable de les diriger.

2°. Quantité.

Le recours à la sous-traitance évite dans bien des cas d'aiguiser le problème du manque de main-d'oeuvre.

- Acceptation de marchés dépassant la capacité de l'entreprise.

Exemple : une entreprise A est consultée pour un marché de X millions, mais ce travail n'est de son ressort que pour Y millions (Y inférieur à X). Plutôt que de refuser ce marché, elle acceptera un groupement momentanément de trois ou quatre entreprises à qui elle donnera à sous-traiter les X - Y millions de ce marché en fonction de leur spécialisation.

222.- Raisons économiques.

- Rentabilité de nouveaux investissements.

Tout industriel avant d'acheter une nouvelle machine doit prendre une décision économique : peut-il utiliser toute la capacité de cette machine et l'amortir ou bien a-t-il intérêt à confier ce travail à un autre qui possède déjà ce matériel ?

La réponse à cette question peut conduire à recourir à la sous-traitance si l'industriel estime qu'il n'est

pas habilité à exécuter le travail. Si la capacité de production de ce dernier était saturée, ils pourraient ensemble envisager l'achat d'un matériel permettant d'honorer des commandes plus importantes. La décision d'investir ou non sera prise en fonction de l'évolution conjoncturelle prévue et de la situation financière de l'entreprise.

- Activité saisonnière et conjoncturelle

Certains départements peuvent être surchargés de travail pendant une certaine période mais qui se renouvelle par cycles. L'entreprise hésite alors à acquérir un matériel qui, en période normale ne travaille pas à temps plein. Lorsque la demande dépassera les possibilités de l'entreprise, elle donnera l'exécédent à sous-traiter. Dans le cas de périodes creuses, elle exécutera elle-même tout travail.

223 - Raisons financières.

- Prix de revient

La raison majeure du recours à la sous-traitance reste les PR inférieurs que peuvent atteindre les sous-traitants par rapport à des producteurs intégrés. Ceci se justifie : par leur spécialisation, par leur mise en concurrence sous forme d'appels d'offres par leurs frais fixes plus faibles, par des frais de main-d'oeuvre souvent inférieurs à ceux de la grande entreprise.

- Réduction des frais de stockage

Le stockage sera généralement assuré par le sous-traitant ce qui permet au donneur d'ordres de réduire ses frais de stockage.

- Fiscalité.

Le système de la T.V.A. s'adapte parfaitement aux relations de sous-traitance, puisque les donneurs d'ordres peuvent déduire de la taxe qu'ils ont à payer, la T.V.A. que leur facturent les sous-traitants. Tandis que la taxation en cascade qui pénalise les transactions inter-firmes entrave les progrès que leur assurerait la spécialisation par la sous-traitance.

Exemple : A, sous-traitant, exécute une commande pour B, donneur d'ordre pour un montant de 100.000 F.

A paye comme TVA 15 %, cest à dire 15.000 francs.

B vend son produit 140.000 F et paie 21.000 F de TVA.

B paie au fisc 21.000 F - 15.000 F soit 6.000 F.

Dans le système de la taxe en cascade la transaction entre A et B serait pénalisée d'un montant de 7.000 F (dans le cas d'une taxe de 7 %). Tandis qu'entre B et C le montant de la taxe s'élèverait à 9.800 F. Et B paierait 9.800 F au lieu de 6.000 F.

3.- Critères d'une politique de sous-traitance.

Après avoir pris la décision de faire sous-traiter le donneur d'ordres sélectionne le sous-traitant le plus apte en fonction de 3 impératifs : prix, délais, qualité. Ou bien le donneur d'ordres est déjà en relation avec un sous-traitant auquel il accorde la faveur de ses commandes, ou bien il procède par appel d'offres auprès d'un réseau de sous-traitants. La sélection des offres se fait alors en fonction des prix, délais, qualité proposés par les sous-traitants.

1°.- Prix.

Deux types de mentalité se rencontrent chez les donneurs d'ordres.

a.- Certains recherchent les prix les plus bas.

Cette mentalité se rencontre chez les donneurs d'ordres disposant de nombreux sous-traitants. Ils font jouer à plein la concurrence par une sorte de chantage lors des appels d'offres et accordent leur commande à l'offrant le moins exigeant. Cette pratique est dangereuse à de nombreux points de vue. Il est possible que le sous-traitant soit au bord de la faillite et acculé à prendre n'importe quoi à n'importe quel prix. De toute manière la qualité du travail se ressent d'un prix anormalement bas.

b.- D'autres cherchent à obtenir un juste prix.

Par des confrontations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, on tente de déterminer le plus juste prix. Il existe différents types de détermination de ce prix :

- soit que le sous-traitant propose un prix

- soit que le donneur d'ordres propose un prix

- soit une analyse technique des prix en recourant à la comptabilité industrielle et en déterminant des standards.

En fait, cette notion de juste prix est essentiellement subjective.

2°.- Délais

Le donneur d'ordres cherche à s'assurer une sécurité d'approvisionnement. Il établit un planning à respecter et surveille le sous-traitant. En effet, il faut être sur ses gardes, car souvent le client propose des délais trop courts en prévision de retards et le sous-traitant raccourcit lui-même les délais prévus afin de s'adjuger la commande.

3°.- Qualité.

La détermination de la qualité exigée est évidemment importante. C'est pourquoi il faut demander au bureau d'études de mettre au point un cahier des charges dans lequel le client définira en outre, les conditions qualitatives requises.

En fait, il y a deux aspects dans la sous-traitance :

- recherche d'un profit de la part de certains leaders de l'industrie par un report de charges ou la recherche d'une meilleure rentabilité en répartissant les tâches industrielles d'après un critère de spécialisation.

Un des intérêts majeurs de la sous-traitance est de créer des liens entre industriels.

La condition du sous-traitant est évidemment instable et se trouve liée au niveau d'activité du client.

Mis à part les industriels qui cherchent à profiter des sous-traitants en les opposant les uns aux autres, beaucoup préfèrent une politique de fidélité. Si le donneur d'ordres n'est pas fidèle à un sous-traitant, il n'est pas sûr de le trouver à sa disposition en période de pointe, lorsqu'il a absolument besoin de lui.

De plus, l'établissement de relations suivies est du plus haut intérêt pour le donneur d'ordres car les entreprises s'adaptent l'une à l'autre pour améliorer leur fabrication,

réduire les délais de livraison et baisser les prix.

Lorsque la diminution de la production du donneur d'ordres ne justifie plus le recours à la sous-traitance, il faut qu'il soit à même de le prévoir à temps et qu'il en avertisse le sous-traitant. Il est alors possible d'organiser un programme de livraison par cadences décroissantes ce qui permet au sous-traitant de réorienter sa production.

Les donneurs d'ordres peuvent aider les sous-traitants de différentes façons :

a) assistance financière.

Le donneur d'ordres pourrait accorder au sous-traitant une avance de fonds qui serait, par exemple, fonction de la valeur de la commande.

b) assistance commerciale.

La grande firme peut faire bénéficier le sous-traitant des remises qu'elle a auprès de ses propres fournisseurs.

c) assistance technique

Elle pourrait se réaliser soit sous forme de prêts d'outillage, soit sous forme d'une mise au service du sous-traitant d'un bureau d'études ou encore en conseillant l'entreprise sous-traitante quant à sa propre organisation.

D. Jugements subjectifs : comment les entreprises considèrent-elles la sous-traitance?

Les donneurs d'ordres, en général, estiment que l'instabilité de la position de sous-traitant due aux variations de leur commande est largement compensée par ses profits; certains sous-traitants eux-mêmes considèrent les risques qu'ils courent comme inhérents à leur métier et s'ils se plaignent, c'est du pouvoir monopsonique dont abusent les grandes firmes. Les industriels, suivant l'importance de leurs entreprises et leur position de donneurs d'ordres ou de sous-traitant, s'adressent de mutuels reproches.

a) Les petites entreprises.

Les patrons des petites entreprises sont généralement de bons techniciens mais n'ont que rarement une bonne connaissance commerciale.

Etant donné que la sous-traitance est avant tout conjoncturelle, c'est-à-dire selon que la conjoncture est bonne ou non on fait sous-traiter le surplus ou on retire ces travaux au sous-traitants, les petites entreprises se plaignent de leur situation.

Une spécialisation judicieuse assurerait aux sous-traitants des débouchés plus stables; en effet, les grandes entreprises devant le quasi monopole technique des P.M.E. leur confierait non plus un surplus de production, mais un type d'ouvrage déterminé. On pourrait alors parler de sous-traitance structurelle c'est-à-dire d'une sous-traitance où les relations inter-firmes sont commandées par les besoins réciproques des entreprises spécialisées dans des fabrications complémentaires. Cependant, les sous-traitants estiment en général qu'en raison de leurs faibles moyens financiers ils ne peuvent courir le risque d'une période creuse dont ils ne se relèveraient pas une fois spécialisés.. Au contraire, dans la situation actuelle, ils peuvent accepter des travaux de tous ordres.

La pratique des appels d'offres est, à notre avis très dangereuse : le prix accepté est généralement dérisoire et souvent seul le sous-traitant sanstravail ou au bord de la faillite accepte de telles conditions ce qui ne va pas sans répercussion sur la qualité de l'ouvrage.

b) Les moyennes entreprises.

Les industriels d'entreprises moyennes peuvent avoir à la fois une fonction de sous-traitant et de donneur d'ordres vis à vis des grandes firmes.

Etant donné qu'elles ont déjà une certaine dimension et une certaine spécialisation leur situation semble, à première vue, moins difficile que celle des petites entreprises.

c) Les grandes entreprises;

Les responsables des grandes entreprises clientes ont des vues différentes sur les relations de sous-traitance suivant l'emploi qu'ils occupent.

- La Direction voit souvent dans les sous-traitants des gens à sa disposition dont les bénéfices compensent les risques.

- Les services de fabrication considèrent surtout les

sous-traitants comme leurs propres concurrents et n'apportent pas toujours des éléments techniques nécessaires à une fructueuse collaboration.

- Les services d'achat directement en liaison avec les sous-traitants les considèrent en général comme des collaborateurs.

Ces points de vue peuvent évidemment provoquer des heurts sérieux.

5. Jugements objectifs.

51. Inconvénients.

Même lorsque la décision de sous-traiter est prise, un certain nombre de difficultés restent à résoudre.

a) Difficultés de la recherche du sous-traitant.

En effet, la recherche et la sélection d'un ou de plusieurs sous-traitants ne sont pas toujours aisées. Il n'est pas possible de conférer l'exécution d'un travail à n'importe quel sous-traitant. Les bourses de sous-traitance permettraient l'organisation d'un marché des sous-traitants.

b) Difficultés techniques.

1°.- difficultés des délais.

Le donneur d'ordres cherche souvent à s'assurer une sécurité d'approvisionnement de façon à ne pas devoir arrêter sa production à cause d'une pièce manquante non fournie ou fournie en retard par le sous-traitant. Or, il arrive souvent que le donneur d'ordres impose des délais trop courts (1).

2°.- difficultés de qualité.

Le choix du sous-traitant se fait également en fonction de sa réputation de travailleur soigneux, de la qualification de ses ouvriers et de son outillage. Dès le départ, le problème doit être bien posé et sans ambiguïté, les exigences et la qualité recherchées définies avec précision. Le donneur d'ordres qui a décidé de collaborer doit apporter toute l'aide technique dont il dispose afin d'obtenir le travail de qualité qu'il réclame. A cet effet, il est indispensable de joindre à la commande des plans détaillés qui fournissent les renseignements nécessaires et qui préviennent bien des difficultés.

-(1) cf. infra.

Cette confiance réciproque se manifeste lorsque le sous-traitant rencontre des difficultés dans sa fabrication. Il doit être alors considéré comme un atelier de l'entreprise donneur d'ordres et bénéficier de toute l'aide technique nécessaire. Le donneur d'ordres doit jouer le rôle de conseiller et aider le sous-traitant sur le plan technique aussi bien que dans l'organisation de son entreprise. De cette collaboration résultera un travail satisfaisant.

c) Ensuite, la sous-traitance entraîne un certain nombre de difficultés sur le plan social.

- instabilité de l'emploi : la sous-traitance est souvent utilisée par les grandes entreprises comme "tampon"; elle est destinée à amortir les fluctuations de la conjoncture. En cas de période creuse, elles reprennent chez elles les travaux qu'elles faisaient sous-traiter chez d'autres ce qui entraîne une perturbation de l'emploi dans les entreprises sous-traitantes

- la politique syndicale peut être mise en échec par la sous-traitance.

Supposons un atelier dans une firme décidant de répondre aux ordres d'une centrale, la direction peut menacer de débaucher le personnel et faire exécuter une partie des commandes à l'extérieur.

- médiocrité des conditions de travail chez le sous-traitant.

Les salaires chez le sous-traitant sont généralement inférieurs à ceux des grandes entreprises notamment parce que les P.M.E. sous-traitantes n'adhèrent pas aux conventions collectives.

Les conditions de travail sont en général déplorables : locaux exigus, mal éclairés, vieilles machines, etc...

d) La sous-traitance peut aussi provoquer des difficultés financières. Celles-ci sont surtout dues à la pratique des prix les plus bas. Cette politique pousse le sous-traitant à travailler parfois à perte car peu nombreux sont les petits industriels qui possèdent un service de comptabilité capable de calculer le prix de revient exact d'un produit.

Cette pratique comporte aussi des risques pour le donneur d'ordres : le sous-traitant travaillant dans de telles conditions

le fait souvent suite à des difficultés financières ce qui se traduira par des lacunes sur le plan de la qualité. Le donneur d'ordres risque également de retrouver tous les sous-traitants ligüés contre lui dans une politique de prix chers.

e) Une sous-traitance mal organisée a aussi des incidences néfastes au point de vue économique.

Le manque de coordination des relations de sous-traitance provoque un gaspillage d'investissements. Il n'est pas rare de voir des entreprises voisines acquérir un matériel alors qu'il n'est utilisé chez chacune d'elles qu'un faible nombre d'heures par semaine.

Il peut arriver qu'un industriel donne à sous-traiter un travail à l'autre bout de sa région, alors qu'il se trouve une entreprise parfaitement qualifiée pour l'exécution de la commande à quelques kilomètres.

De plus, la sous-traitance étant conjoncturelle une diminution de l'activité générale provoque dans le domaine de la sous-traitance des effets cumulatifs dûs à la nature même de celle-ci, mais aggravé par l'impossibilité d'intervenir efficacement pour limiter cette crise. Comme en période de ralentissement des affaires de donneur d'ordres récupère pour son propre compte les travaux antérieurement sous-traités, il reporte au maximum les effets de la crise sur le sous-traitant. En outre, la diminution d'activité de ce dernier peut être plus que proportionnelle puisque ses différents clients d'un même secteur risquent de suivre la même politique.

52.- Causes de ces handicaps.

D'une manière générale, toutes les difficultés qu'engendre la sous-traitance proviennent d'un manque d'organisation, que ce soit à l'échelon de l'entreprise ou à celui du groupe économique.

Tout d'abord, la petite entreprise sous-traitante possède souvent un matériel périmé, ne subissant plus depuis longtemps les charges d'amortissement et pouvant servir à des travaux variés car il est peut spécialisé. Le petit industriel, qui exécute des pièces en petite série pour les grandes entreprises, ne possède pas les capitaux nécessaires à un renouvellement d'outillage; et, de plus, la diversité et l'instabilité des commandes ne l'incitent pas à investir. Il en résulte un retard technique qui nuit au sous-traitant lui-même, mais qu'il ne peut combler car un matériel nouveau entraîne des charges d'amortissement et

et augmente ainsi considérablement le prix de revient de la production ce qui est défavorable sur le plan concurrentiel.

A ce retard technique s'ajoute le handicap de l'absence d'un service comptable comme nous l'avons déjà souligné précédemment.

Souvent aussi, les petites entreprises n'ayant pas de service d'achats, ni de service de ventes, n'exploitent pas les possibilités du marché. Elles achètent trop cher les matières premières et n'écoulent pas toujours bien leur productions. Ce manque de rentabilité ne provient donc pas de la qualité du produit mais de l'absence d'un service commercial.

Une autre source des difficultés rencontrées par les P.M.E. réside dans le fait qu'elles pratiquent une sous-traitance concurrente. Elles se contentent d'exécuter des pièces en petite série pour les grandes entreprises, lorsque celles-ci sont victimes d'un accident de production ou lorsqu'elles ne peuvent elles-mêmes satisfaire la demande.

53. Avantages.

La sous-traitance permet aux entreprises de taille importante de conserver une souplesse d'action et de ne pas multiplier les unités de production, d'éviter une lourdeur administrative.

Quant à la petite entreprise, elle y trouve de nombreux avantages : possibilité d'avoir accès à un marché plus important, plus diversifié, moins vulnérable; la possibilité de réaliser, par l'intermédiaire de la grande entreprise dont elle dépend une meilleure liaison avec l'environnement économique.

La sous-traitance permet à toute entreprise limitée dans ses possibilités d'investissement mais désireuse de se développer, d'augmenter sa capacité de production par la spécialisation.

Elle est aussi un moyen de prospérité pour la grande entreprise, mais elle peut être également le soutien d'une politique de croissance pour la petite entreprise. Cette dernière peut s'outiller en travaillant pour les grandes firmes, et si elle accepte les contrôles et la tutelle technique en profiter pour acquérir une spécialisation. Les travaux de sous-traitance peuvent aussi lui procurer une production d'appoint en attendant de pouvoir mettre au point sa propre production.

De toute façon, les travaux pris en sous-traitance permettent de rentabiliser les machines non utilisées à plein temps pour les besoins propres de l'entreprise.

La sous-traitance peut être un facteur d'expansion régionale.

Cet aspect est particulièrement important pour les zones défavorisées c'est-à-dire celles souffrant de sous-emploi grave et permanent ou d'un développement économique insuffisant. En effet, les petites entreprises existant dans la région représentent une infrastructure industrielle qui peut favoriser l'implantation de grandes entreprises qui auront l'assurance de trouver à proximité des sous-traitants qui leur sont nécessaires. Inversement des P.M.E. peuvent être amenées à connaître une expansion rapide si elles s'adaptent aux besoins industriels locaux.

6. Avenir de la sous-traitance.

La sous-traitance telle qu'elle est généralement envisagée est dangereuse pour la petite entreprise car on ne la voit souvent que sous l'aspect conjoncturel. Aussi peut-on s'interroger quant à son avenir. Nous envisagerons l'avenir de la sous-traitance d'abord sous l'angle d'une spécialisation accrue des P.M.E. sous-traitante, ensuite, sous l'angle de groupements de P.M.E.

61. Pôles de coordination des relations de sous-traitance.

On peut concevoir deux tendances de développement futur de la sous-traitance. La première consisterait en ce que les P.M.E. sous-traitantes se spécialisent autour des grandes firmes donneurs d'ordres. La seconde consisterait en un rassemblement ou groupement des entreprises sous traitantes.

- Voyons d'abord la première tendance c'est-à-dire la spécialisation des entreprises sous-traitantes.

Les P.M.E. peuvent rechercher la croissance de leurs affaires dans la spécialisation ce qui leur permet de trouver une chance de survie en s'assurant des débouchés stables dans des activités complémentaires à celles des grandes entreprises.

On peut distinguer trois types de spécialisation :

1°.- La spécialisation fonctionnelle.

Les sous-traitants s'équipent avec un matériel tellement spécialisé que les clients recourront à eux car il ne serait pas intéressant pour les grandes firmes d'acquérir ce matériel trop spécialisé pour elles.

2°.- La spécialisation pour une clientèle diversifiée.

La fourniture de biens à un seul secteur comporte beaucoup de risques. En effet, en cas de crise dans ce secteur le sous-traitant en ressent directement les effets. Aussi, certains sous-traitants en vue d'éviter cet handicap se sont-ils spécialisés dans la fourniture à plusieurs secteurs.

Une autre solution consisterait à avoir un double réseau de clientèle dans le même secteur d'activité. Par exemple, dans le cas de fourniture de pièces détachées pour les accessoires d'automobiles, deux réseaux de clientèle sont possibles : les grands constructeurs d'automobiles et les garagistes particuliers.

3°.- Production personnelle associée à la sous-traitance.

Il est possible d'utiliser la sous-traitance comme un moyen et non comme une fin. Les sous-traitants peuvent se spécialiser dans certaines fabrications pour le compte de grandes entreprises, ce qui leur permet d'acquérir un équipement moderne avec l'aide du donneur d'ordres. Une fois cet équipement acquis, ces entreprises s'adjoignent une production personnelle (1).

- Le deuxième pôle de coordination des relations de sous-traitance est le groupement des entreprises sous-traitantes.

Certains sous-traitants cherchent davantage à se grouper pour mieux défendre leurs intérêts et se partager les travaux octroyés par les grandes firmes.

Différents types de groupements et accords sont dès lors possibles (cfr. MM. SALLEY et SCHELDEL).

1°.- accords de spécialisation.

Certains sous-traitants indépendants et fabricant des produits ou matériel concurrentiel peuvent signer des accords de ce type. Ces accords leur permettent de mieux répartir entre eux les différentes fabrications en fonction de leur équipement. De plus, ils permettent de stabiliser l'activité

(1) MM Sallez et Schlegel cf. infra

de chaque établissement.

2.- groupements de sous-traitants

A.- En vue de la sous-traitance communautaire. Ce mode de coopération est très avantageux pour les P.M.E. En effet, il permet aux petites entreprises sous-traitantes d'obtenir des grosses commandes qu'elles ne pourraient honorer individuellement. Ce mode de coopération peut aussi leur assurer l'exécution de commandes dont l'Etat cherche à les faire bénéficier. Pour chaque commande acceptée collectivement, une des entreprises du groupe joue le rôle de contractant entièrement responsable, et avec l'aide des cadres du groupe, répartit le travail entre les différents membres.

B.- Pour créer des services en commun.

Souvent, les petits sous-traitants sont assez dépourvus en ce qui concerne les services commerciaux. Ils n'ont pas les moyens financiers d'organiser des réseaux de vente et d'achat, d'avoir des bureaux d'études et des services de comptabilité nécessaires à l'établissement de leurs prix de revient. Leur regroupement sous forme d'association leur permettrait de créer de tels services en commun. Remarquons que ceci est spécifique à la structure P.M.E. plutôt qu'à la sous-traitance.

C.- "Alliance technique".

C'est un type de groupement liant un certain nombre de petites entreprises sous-traitantes avec quelques grandes firmes donneurs d'ordres. Ceci permet à tout moment de pallier la défaillance d'un sous-traitant par le recours à un autre.

D.- Comptoirs de sous-traitants.

Il se pourrait, par exemple, que les sous-traitants d'une grande entreprise se réunissent sous la forme d'une association en participation ce qui leur permettrait de mieux défendre leurs intérêts et de contracter sur un pied d'égalité avec la grande firme.

"Le comptoir signerait les contrats, stabiliserait les commandes, garantirait contre l'infidélité de la grande entreprise, tout en conservant l'indépendance de ses membres"(1).

(1) MM. SALLET et SCHLEGEL cf. infra.

3°.- Sociétés "d'engineering".

Le déséquilibre qui existe entre, donneurs d'ordres et sous-traitants peut être évité grâce à une initiative des grandes firmes créant une filiale commune, sous le nom de Société d'engineering. Cette société joue le rôle de pôle de coordination de l'activité des sous-traitants et elle est même considérée comme filiale sous-traitante vis à vis des grandes entreprises membres.

4°.- Sociétés conventionnées.

Il existe en France des "organismes de planification privée" : les sociétés conventionnées. Ce sont des groupements de petits industriels. Les entreprises qui signent la convention fixent leurs objectifs et les réformes de structure qu'elles recherchent. L'état, s'il les agréent, peut alors leur accorder des avantages fiscaux, des subventions, des facilités de crédit.

62.- Les bourses de sous-traitance.

La dénomination "bourse de sous-traitance" a été choisie et retenue entre plusieurs autres parce qu'elle paraissait définir avec le maximum d'exactitude le but de ce service :

- bourse : parce qu'elle est destinée à centraliser les offres et les demandes de disponibilité de charge.
- sous-traitance : parce que le lien qui unit le plus souvent le demandeur et le preneur est un contrat de sous-traitance. (1)

Quel est le principe de fonctionnement d'une bourse de sous-traitance ?

Le principe de fonctionnement de la bourse de sous-traitance est le rapprochement de l'offre et de la demande.

Il s'agit de répondre simultanément à deux sortes de préoccupations : l'une émane du donneur d'ordres, l'autre du preneur d'ouvrage.

En effet, lorsqu'un donneur d'ordres se pose la question : "Qui donc pourrait faire telle ouvrage à une date déterminée", il procède à la recherche du sous-traitant par tâtonnements.

(1) Melle LEVY. Les bourses de sous-traitance.
Mémoire HEC. 1963 - 64.

Un large pourcentage de ces démarches s'avère inutile.

Par ailleurs, les sous-traitants n'ont pas les moyens de faire connaître à l'extérieur la capacité de travail encore disponible sur leurs machines. Un organisme connaissant les équipements des industriels et centralisant leurs offres et leurs demandes, peut pallier ces inconvénients. Cet organisme, qui s'appelle bourse de sous-traitance, permet une amélioration de la productivité générale par une utilisation plus rationnelle des investissements.

La bourse de sous-traitance possède un fichier relevant les différentes entreprises. Si le fichier fournit plusieurs entreprises capables d'exécuter un certain travail, la bourse de sous-traitance communique toutes les adresses au demandeur, sans ordre de préférence. Ce sera au demandeur de faire son choix par des contacts personnels. Si le problème de sous-traitance posé est plus complexe, le directeur de la bourse exige des données techniques précises, fait au besoin lui-même une analyse du travail et établit des plans qu'il soumet au sous-traitant éventuel. La liste des sous-traitants proposée au demandeur ne doit comporter que des industriels répondant au problème dans sa totalité, tant par les délais que par la qualité. La bourse se doit d'être un organisme tout à fait impartial et objectif. Elle doit se borner uniquement au rapprochement de l'offre et de la demande. Mais elle peut, évidemment signaler à l'un de ses adhérents telle ou telle carence et suggérer telle ou telle solution technique, ou l'intervention d'un expert. Mais en aucun cas, elle ne doit s'immiscer dans le dialogue commercial, ni se substituer aux services commerciaux ou d'approvisionnement.

Il faut remarquer que pour des raisons financières et techniques, la bourse de sous-traitance doit englober une région suffisamment étendue, pour que, d'une part, elle s'insère dans une zone géographique ayant un potentiel quantitatif suffisant et représentant aussi un éventail des techniques le plus large possible pour répondre au maximum des problèmes, et que d'autre part, elle forme un ensemble régional sans laisser à l'écart des zones peu industrialisées.

Enfin, il importe que le nombre d'adhérents soit suffisant pour assurer le financement et par là même le fonctionnement de la bourse.

En fonction de ces impératifs, et de l'expérience des animateurs de bourses de sous-traitance, on a pu déterminer des seuils quant à la dimension de ces organismes.

Lorsqu'une entreprise adhère à une bourse de sous-traitance elle doit fournir tout une masse de renseignements. Elle est ensuite visitée afin de vérifier la véracité des informations fournies.

Mais un tel organisme ne peut fonctionner que s'il dispose d'un revenu. Trois sources de revenus sont possibles :

- 1°.- cotisations fixes des adhérents.
- 2°.- un pourcentage sur les affaires traitées à la suite d'une intervention de la bourse de sous-traitance.
- 3°.- une aide régulière d'organismes officiels ou par-officiels aux.

Remarquons que la deuxième source de revenu présente de gros inconvénients. Elle suppose, en effet, un contrôle des affaires, ce qui s'oppose à des principes de base, mais surtout elle est auto-destructrice : une fois le contact établi entre le donneur d'ordres et le sous-traitant, ils auront tendance à ne plus se servir de l'intermédiaire de la bourse de sous-traitance.

En outre, tous les sous-traitants ne sont pas favorables à la bourse de sous-traitance. Certains craignent un durcissement de la concurrence et redoutent de perdre des commandes traditionnelles au profit d'entreprises répondant peut-être mieux aux besoins de leurs clients.

Cependant, l'activité fondamentale de la bourse de sous-traitance, à savoir la jonction de l'offre et de la demande de travaux, la conduit à devenir un précieux organe économique grâce aux connaissances sur les possibilités industrielles et aux contacts permanents qu'elle a avec ses adhérents, la bourse est un service de renseignements incomparable.

Elle rend aux industriels un double service : à tout instant, les donneurs d'ordres connaissent les possibilités des sous-traitants; ceux-ci sont connus des donneurs d'ordres ce qui leur permet de s'équiper adéquatement et de ne pas éparpiller leurs investissements.

Les bourses de sous-traitance apparaissent comme devant jouer un rôle de plus en plus important dans l'économie de la région. Leur connaissance des moyens matériels et des hommes tant sur le plan qualitatif que quantitatif, leur permet de fournir des avis précieux aux responsables de l'économie régionale.

De plus, elles ont un rôle de liaison des différents marchés régionaux.

Lorsque dans leur champ d'action, elles ne réussissent pas à

satisfaire un demandeur, elles font appel à une autre bourse qui pourra peut-être répondre aux exigences du donneur d'ordres.

Enfin, le phénomène général de la sous-traitance pourrait être utilisé comme moyen de politique économique par le gouvernement.

MM. SALLEZ et SCHLEGEL citent trois champs d'application possibles :

- l'aide aux P.M.E. des industries de transformation;
- l'amortissement des fluctuations économiques dans des secteurs industriels ou dans des régions spécifiques;
- enfin, un soutien à la politique d'aménagement du territoire en favorisant l'essor industriel de certaines régions.

"L'instrument d'une telle action gouvernementale serait la répartition directe des commandes gouvernementales, sous certaines conditions et garanties, à des P.M.E. régionales."

Une telle pratique n'est possible que s'il existe des organismes capables de cautionner auprès du gouvernement les capacités techniques et financières des P.M.E. Ceci serait rendu possible si on disposait d'un réseau de bourses de sous-traitance puisque celles-ci disposent des garanties et renseignements nécessaires.

"Il est évidemment aisé de montrer qu'un tel programme gouvernemental répondrait aux trois objectifs précédemment définis :

- les petites entreprises auraient directement accès au marché qu'elles sont capables d'entreprendre sans passer par l'écran des grosses entreprises;

- une action clairvoyante. des services gouvernementaux pourrait se traduire par l'augmentation des flux de commandes vers les secteurs économiques ou géographiques conjoncturellement déprimés.

- sur le plan régional, les commandes attribuées à une région spécifique pourraient jouer le même rôle d'entraînement de l'économie que l'implantation ou l'anticipation optimiste d'une grande firme, comme le démontre M. PERROUX (la firme motrice dans une région et la région motrice, dans les cahiers de l'I.S.E.A)". (1)

(1) SALLEZ et SCHLEGEL cf. infra.

CONCLUSION.

La sous-traitance présente, comme nous l'avons fait remarquer, quelques difficultés surtout sur les plans de la recherche du sous-traitant et sur le plan technique. Ces difficultés procèdent surtout de la carence des P.M.E. dans un certains nombres de domaines : économique, financier, technique, humain... Cependant, nous avons vu qu'elle présentait des avantages indéniables en permettant à la fois à la P.M.E. de conserver sa souplesse et de bénéficier de certains atouts propres à la grande dimension. Il n'empêche que la sous-traitance telle qu'elle est le plus souvent conçue met les petites entreprises à la merci de l'activité des entreprises plus importantes.

On pourrait envisager la mise au point d'un modèle de sous-traitance grâce auquel s'instaureraient des relations suivies entre les P.M.E. et les grandes entreprises.

Ce modèle suppose :

- 1°.- la mise sur pied d'un système d'informations permettant de savoir ce que les P.M.E sont capables de produire et à quelles conditions (prix, qualité, délais).
- 2°.- Un système de négociation où les P.M.E. ne seraient plus à la merci du bon vouloir des grandes entreprises (par exemple, dans le cas d'une commande gouvernementale, le système pourrait fonctionner de telle sorte que les grandes entreprises doivent faire sous-traiter une partie de la commande par certaines P.M.E. habilitées) (1).

C'est ce qui a déjà été fait aux Etats-Unis grâce à l'action de la S.B.A. qui s'est située sur deux plans :

- 1°.- recensement systématique des P.M.E.
- 2°.- la sous-traitance organisée dans les marchés fédéraux. La S.B.A. fait confier aux P.M.E. une partie des marchés ou fait demander aux entreprises qui obtiennent ces marchés d'en sous-traiter une partie à des entreprises de petites taille.

(1) Technique et Démocratie cf. infra.

CHAPITRE II - Les groupements d'entreprises et les actions collectives.

- Introduction

1.- Processus d'agglomération

- 11. Quatre types d'agglomération : fusion, fusion-absorption, fusion partielle et fusion-scission
- 12. Objectifs et avantages.
- 13. Désavantages

2.- Actions collectives

- 21. Définition et avantages
- 22. Domaines d'actions et formes possibles
- 23. Conditions requises

3. Le groupement-organisme

- 31. Définition
- 32. Domaines d'actions possibles
- 33. Sociétés conventionnées

- Conclusion-bilan

CHAPITRE II - Les groupements d'entreprises et les actions collectives.

- Introduction.

Nous avons écrit dans le chapitre précédent qui traitait de la sous-traitance que celle-ci ne répondait pas toujours aux besoins exprimés par les P.M.E., mettant notamment dans de nombreux cas la P.M.E. sous la domination de la grande entreprise. Nous avons vu quelles pouvaient être les possibilités futures de la sous-traitance en examinant différents types d'association, d'accords; de groupements, qui peuvent remédier en partie aux handicaps inhérents à la sous-traitance.

Dans un chapitre antérieur, nous avons examiné un certain nombre de faiblesses que présentait la structure P.M.E. : insuffisance des moyens financiers, dangers de la spécialisation, lacunes en matière de services spécialisés...

Nous pensons que certains types d'accords collectifs, de groupements peuvent remédier à une bonne partie de ces difficultés. C'est ce que nous allons montrer dans le présent chapitre. Mais nous devons aussi faire remarquer combien les patrons des P.M.E. tiennent à leur autonomie au point de parfois renoncer à certaines opportunités. Les conditions de la vie économique actuelle étant ce qu'elles sont, c'est-à-dire caractérisées par une interdépendance de plus en plus marquée entre les diverses unités de production, cette autonomie ne peut, en aucun cas, sous peine de disparition à brève échéance, signifier isolement. C'est souvent par ignorance du contexte économique que les P.M.E. vivent et meurent dans ce "splendide isolement". Quoique cet esprit d'autonomie des patrons des P.M.E. ne facilite guère le problème, nous croyons que différents types de groupements et /ou actions collectives peuvent constituer une voie de solution.

Le groupement d'entreprises suppose d'abord et surtout un changement profond de la mentalité des chefs d'entreprises; il n'est plus possible actuellement de "faire tout tout seul". Il suppose aussi une transformation, une rénovation des structures (internes et externes) de l'entreprise. Il est nécessaire que ces réorganisations ne soit pas considérées par les P.M.E. comme des calamités. Il importe qu'elles soient prévues, anticipées, ce qui implique un comportement prospectif. L'entreprise doit devancer les exigences du marché et non pas les subir. Or, étant donné leur isolement, les P.M.E. suivent l'évolution technologique, commerciale et elles subissent les évolutions sans pouvoir les précéder et définir leur politique en fonction d'elles.

Différents facteurs ont joué dans le sens d'une accélération du processus de concentration, notamment l'élargissement des marchés et le développement de la consommation de masse. Un fait important est aussi à mettre en exergue : l'économie moderne est une économie "de volumes économiques" c'est-à-dire que les entreprises ne sont aptes à effectuer certaines actions que si elles ont un volume économique adéquat; en d'autres mots, on est amené à définir les seuils. R. HOLTZ, de l'Institut Français pour la promotion des P.M.E. écrivait dans un article : - "Pour les petites entreprises ce n'est pas du tout parce qu'elles sont petites ou moyennes qu'elles peuvent survivre ou disparaître des marchés, mais c'est pour des causes totalement différentes ... Si elles disparaissent, c'est en raison du fait que plusieurs de leurs services ou fonctions n'est pas à dimension économique voulue ". (1).

Pour M. HOLTZ, il n'existe qu'une solution : s'efforcer de mettre en commun un certain nombre de ces services pour les amener ensemble à la taille économique voulue.

M. BARREYRE voit trois formes possibles de groupements d'entreprises (au sens large) :

- "Les unes consistent à mettre en oeuvre des processus d'agglomération, dont la fusion, l'absorption et le rachat sont les modalités typiques".
- "A l'opposé, on peut ranger toute une gamme de liaisons plus ou moins informelles, par lesquelles les firmes peuvent concevoir leurs rapports avec d'autres firmes en des termes nouveaux sans que leur entité économique soit pour autant amputée, ni leur personnalité tout à fait aliénée".
- "Enfin, un ensemble de solutions intermédiaires résident dans la constitution, par quelques P.M.E. décidées à collaborer, de groupements bien structurés (groupements - organismes). Cette troisième possibilité laisse intacte la personnalité tout en fournissant les avantages de la fusion ou de la spécialisation". (2)

1.- Voyons d'abord les processus d'agglomération (concentration radicale).

11.- On peut distinguer quatre types d'agglomérations ayant en commun la redistribution des centres de décision.

1°.- la fusion : opération par laquelle deux ou plusieurs

(1) M. HOLTZ. Les actions en commun, formule d'adaptation des P.M.E. aux formes nouvelles de l'Economie du marché. documentation A.F.A.P.

(2) M. BARREYRE cf. infra.

sociétés font apport de la totalité de leurs avoirs à une société préexistante et/ou mettent en commun leurs avoirs propres en fondant une nouvelle société.

C'est la "fusion création d'une société nouvelle".

- 2°.- La fusion-absorption : opération par laquelle une société en principe plus importante que l'autre achète cette dernière qui disparaît totalement dans la société absorbante.
- 3°.- La fusion partielle ; (par exemple, apport d'une branche d'activité). Il n'y a pas ici disparition d'une société mais transfert d'un actif d'une société à une autre.
- 4°.- la fusion-scission : opération par laquelle la société ou les sociétés qui se dissolvent font apport de leurs actifs à une ou plusieurs sociétés préexistantes ou nouvellement constituées.

12.- Quels sont les objectifs poursuivis par ce genre d'opérations ?

Fondamentalement, l'objectif essentiel de ce type de concentration consiste à faire bénéficier les sociétés participantes des avantages spécifiques à la grande dimension.

En effet,

- 1°. La fusion permet de réaliser certaines économies d'échelle grâce notamment à une commercialisation ou une production plus ou moins de masse ce qui permet aux P.M.E. de se rapprocher des coûts de production optima.
- 2°.-elle favorise la constitution d'unités de production nouvelles grâce au cumul des différentes capacités d'investissement, ce qui présente un avantage indéniable au point de vue des coûts de production quand on sait que les P.M.E. ont souvent un volume d'activité trop restreint.
- 3°. Elle permet aussi la constitution de gammes de production plus complètes.
- 4°. Elle peut favoriser une utilisation plus rationnelle des circuits de distribution.

5°. Elle permet d'accroître la capacité de vente des entreprises.

Ces trois derniers avantages sont importants au point de vue commercialisation des produits; ils facilitent un effort de gestion commerciale.

6°. Elle augmente le pouvoir de négociation des entreprises ce qui autorise une plus grande audace.

7°. Elle est aussi un moyen de franchir des seuils dimensionnels.

8°. Elle permet une amélioration des informations grâce au rassemblement de différentes sources, etc...

Ces deux points sont importants pour la croissance de l'entreprise.

13.- Désavantages.

La concentration peut entraîner un certain nombre de difficultés. Si elle permet de bénéficier de certains avantages propres à la grande dimension, elle entraîne aussi certaines lacunes et inconvénients propres à la grande dimension.

Elle implique des difficultés de restructuration, des coûts de réorganisation, des conflits d'influence entre les directions (ce sont sans doute les problèmes les plus graves étant donné l'individualisme des patrons), des problèmes d'harmonisation des réseaux commerciaux, des politiques, etc...

J. HOUSSIAUX écrit : -"Les concentrations sont réservées aux cas extrêmes où elles interviennent subsidiairement dans le cours de la réorganisation des entreprises. Les principales révolutions sont toujours internes". - Et à propos de l'absorption, il ajoute : - "De telles opérations exigent en effet que les entreprises qui s'y adonnent soient particulièrement bien structurées, afin qu'elles ne risquent pas un jour d'être vaincues par leurs conquêtes... Il faudrait éviter que, sous prétexte d'un renforcement nécessaire de la concentration, de grands empires se reconstituent inefficaces dans leur administration, divisés dans leur direction". (1).

De plus, certains freins agiront car on se heurtera surtout à une résistance d'ordre psycho-sociologique, en plus des difficultés réglementaires et fiscales.

(1) M. HOUSSIAUX. La Grande Entreprise plurinationale dans L'Entreprise et l'économie du 20e s. P.U.F. 1966

Remarquons qu'il n'y a pas que les groupements d'entreprises et les actions collectives qui peuvent remédier à certaines lacunes de la structure P.M.E., il est des cas où il sera indispensable à la P.M.E. de se convertir ou de réorienter sa politique. Nous voulons dire par là qu'il n'est pas nécessairement obligatoire de passer par la concentration pour remédier à certaines lacunes. Une révision, une mise au point des structures internes de l'entreprise peut être primordiale et constituer éventuellement l'étape préalable à la concentration.

2.- Les actions collectives.

21.- Définition et avantages.

Tout au contraire des processus d'agglomération, les actions collectives n'impliquent pas une perte totale d'autonomie de la part des participants.

On a vu que la fusion favorisait la concentration des moyens de production mis en oeuvre et permettait de bénéficier de certains atouts spécifiques à la grande dimension. Or, les P.M.E., dans le but d'éviter des risques qu'elles estiment excessifs, ont tendance à avoir une gamme de production, en général très hétérogène et par conséquent un équipement polyvalent et non spécialisé.

Cependant, on peut se demander si des progrès dans la productivité ne pourraient être réalisés grâce à un effort de spécialisation. Mais la spécialisation n'est rentable que dans la mesure où l'éventail de la clientèle s'élargit. Elle requiert aussi une mise en place de tout un système de liaisons entre les différentes entreprises complémentaires ou concurrentes. C'est pourquoi cet effort de spécialisation ne peut être réalisé par un chef d'entreprise isolé. Cet effort doit s'intégrer dans un cadre plus large et mettre en cause plusieurs entreprises d'une même branche d'activité ou de branches d'activités complémentaires. Il est dès lors normal que l'accord de spécialisation aille de pair avec une action collective adéquate.

Les accords de spécialisation peuvent avoir pour objet la production, la fonction commerciale, les relations de sous-traitance, les relations techniques.

Remarquons que l'action collective peut se concevoir indépendamment des accords de spécialisation, dans le sens d'actions de plusieurs entreprises, ayant des activités non nécessairement semblables mais confrontés avec des problèmes communs.

22.- Quels sont les domaines et les formes possibles de l'action inter-entreprise ? (1)

Les actions communes qui intéressent des secteurs d'activité situés en amont de la production.

Ces actions communes concernent surtout les achats de ressources matières premières, produits semi-finis. Pour les entreprises d'un même secteur d'activité s'approvisionnant chez les mêmes fournisseurs ou dont les achats portent sur des produits identiques, la constitution d'un service d'achats commun présente des avantages; par exemple, il lui sera possible de procéder à des appels d'offres, d'obtenir de meilleures conditions de crédit, d'organiser un contrôle qualitatif des livraisons, d'améliorer les services après vente, etc...

Cette action commune a des répercussions non seulement sur l'environnement mais aussi dans l'entreprise elle-même : elle obligera les firmes à établir des prévisions d'achats, d'améliorer leur gestion de stocks, etc...

Tous ces avantages permettront de dégager des moyens de trésorerie particulièrement importants quand on connaît les difficultés financières des P.M.E.

Cependant, la mise au point d'une telle action ne peut se faire sans respecter le dynamisme et la personnalité de chaque entreprise participante. Il faudra que les programmes de travail soient établis avec soin et suivis avec attention, la base de contribution de chacun des partenaires aux dépenses doit être soigneusement réfléchie.

2°.- Les actions communes influant directement sur l'activité productrice.

On peut faire rentrer dans ce type d'actions communes:

- les études en commun d'organisation et de productivité
- les accords de spécialisation
- la création d'unités communes de production
- la mise en commun du contrôle des fabrications.

(1) MM. HOLTZ et DANOS. Actions groupées et accords inter-entreprises.

- l'organisation de la recherche en commun : en effet, la recherche technique organisée en commun est un moyen pour les entreprises qui n'ont pas la possibilité de mettre au point de nouveaux produits, de nouvelles techniques, de s'inscrire parmi les entreprises élaborant le progrès et non le subissant.

Le degré d'engagement des firmes parties à l'accord variera en fonction du domaine et de l'étendue de l'accord. Il peut aller jusqu'à la mise en commun total de l'ensemble des fabrications dans une unité de production centralisée.

3°.- Les actions communes au niveau de l'activité commerciale.

L'action commune peut avoir pour objet d'étendre le champ d'action des participants, en vue d'atteindre de nouvelles clientèles, de pénétrer sur les marchés extérieurs. L'action commune pourrait aussi permettre :

- "la création d'un produit commun appuyé sur une publicité commune.
- la création d'une marque ou d'un label commun.
- enfin, la mise en place d'un système permanent d'informations sur les possibilités de vente⁽¹⁾

4°.- Certains accords peuvent avoir pour objet la mise en commun de moyens d'organisation administrative : par exemple, comparaison mutuelle des résultats d'exploitation, des méthodes de gestion.

5°.- D'autres peuvent viser la formation en commun de certaines catégories de personnel. Le groupement de plusieurs entreprises peut permettre la mise en place d'un service ayant pour tâche la formation du personnel.

6°.- Etant donné les difficultés financières que rencontrent les P.M.E., on peut mettre au point des accords qui rendraient possible l'établissement en commun d'un programme financier. Cet accord favoriserait une harmonisation dans le recours aux différentes sources de financement. De plus, cet accord groupant plusieurs entreprises offre une garantie supérieure à l'action individuelle d'une seule entreprise. Il restera à résoudre le problème de la détermination de la quote-part de chacun.

(1) MM. HOLTZ et DANOS cf. infra.

Remarquons que ces différents types d'accords renforcent le pouvoir de négociation des firmes qui y ont souscrit.

On peut conclure avec M. NEPVEU-NIVELLE :

- "Il s'agit de rechercher des structures et des formules qui, avant la création d'un regroupement ou faute de pouvoir en créer un, permettraient à des entreprises de pouvoir travailler ensemble, pour progresser, pour être plus forts, pour améliorer leurs techniques et enfin pour faire des économies et qui auraient aussi l'avantage de les habituer à travailler ensemble, pour mieux se connaître, s'apprécier et surtout pour mettre les cadres de ces entreprises dans une atmosphère de confiance et de collaboration (...). Cette méthode d'organisation du développement en commun, par catégories, de travaux à entreprendre est à la fois informelle puisqu'aucune structure juridique n'est nécessaire, temporaire puisqu'on peut parfaitement la mettre en oeuvre pour certains travaux limités dans le temps et la faire cesser au moment où en aura plus besoin, expérimentale car elle se jugera sur l'intérêt des propositions faites ou mises à l'essai". (1).

23. - Conditions nécessaires.

- 1°.- il faut, en premier lieu, un nombre limité d'entreprises homogènes et animées du même esprit de rénovation des structures.

Pour que le groupement soit gouvernable, pour qu'il existe une certaine cohésion, il est nécessaire que le nombre d'entreprises participantes ne soit pas trop élevé et que les activités propres à chaque entreprise ne soient pas foncièrement différentes, il faut aussi qu'elles aient sensiblement le même volume d'activités.

- 2°.- la deuxième condition est qu'une étude préalable ait été sérieusement amenée définissant des objectifs précis et précisant les engagements de

(1) M. NEPVEU - NIVELLE - Structures informelles, temporaires ou expérimentales. C.N.O.F. janvier 1966.

Remarque : MM. HOLTZ et DANOS ne sont pas d'accord avec M. NEPVEU - NIVELLE quant à la nécessité de l'existence ou non d'une structure juridique adaptée. Il nous semble cependant qu'il soit préférable qu'il existe une telle structure juridique afin que chacun connaisse ses droits et ses devoirs. Sans une structure juridique il risque d'y avoir des conflits d'influence.

chaque partenaire. Par exemple, ces études permettront de dégager les moyens communs des firmes, les besoins communs, etc...

3°.- une structure juridique qui concrétise les engagements et permette une direction dynamique du groupement.

4°.- des objectifs différenciés et soigneusement échelonnés en fonction de leur rentabilité potentielle.

En effet, une fois constitué un tel groupement, il y a de gros risques pour qu'une phase dépressive surgisse étant donné les premières difficultés auxquelles les participants vont se heurter. C'est pourquoi, il est nécessaire que le groupement se donne plusieurs objectifs échelonnés dans le temps afin d'assurer le relai suite à l'intérêt déclinant d'une action précédente.

5°.-associer les cadres et collaborateurs aux travaux préparatoires.

En effet, le groupement aura besoin de l'accord et de la participation des collaborateurs des différentes firmes participantes. Les laisser à l'écart d'une telle évolution risque de détériorer le climat de coopération devant nécessairement exister. Il y a danger qu'ils ne se considèrent comme des concurrents d'autres participants.

3.- Après avoir rencontré les actions collectives et les fusions, il est opportun de décrire un type particulier de groupement, le groupement-organisme.

31.- Définition.

"Le groupement-organisme est en soi une entreprise. Celle-ci est issue de la volonté de collaboration permanente exprimée par plusieurs P.M.E. qui, tout en acceptant de créer les unes avec les autres un lien organique de solidarité, entendent néanmoins conserver, individuellement, la plénitude de leur personnalité propre". (1).

Comme l'a écrit M. BOURGEOIS : - "Les groupements vont se caractériser d'abord, et c'est ce qui est fondamental, par une existence propre, autonome. Cette existence propre autonome fait du groupement un organisme d'action doté d'une certaine souveraineté (...) Il n'est pas un simple noeud d'échanges". (2).

(1) M. BARREYRE cf. infra

(2) M. BOURGEOIS. Les motivations originelles des groupements C.N.O.F. Janvier 1966.

Le groupement-organisme est une structure intermédiaire entre les concentrations pures et simples et les liaisons implicites, temporaires.

Tout comme la fusion, il favorise la spécialisation, accroît le pouvoir de négociation des firmes, permet de réaliser des économies d'échelle, permet de franchir certains seuils considérés comme critiques. Mais à l'inverse de la fusion, il n'aliène pas la liberté, l'indépendance de chacune des firmes participantes. Celles-ci sont en quelque sorte interdépendantes tout en conservant chacune leur autonomie de gestion et de décision.

Ce qui a été dit précédemment quant aux conditions préalablement requises pour la formation d'un groupement, reste valable.

32. Quels sont les domaines d'action possibles pour le groupement-organisme ?

Ils sont sensiblement les mêmes que ceux qui résultent d'un groupement ordinaire à savoir :

- la fonction d'approvisionnement : le groupement-organisme permet la constitution d'une centrale d'achats, celle-ci permet de meilleures conditions de prix, de qualité, de délais.

- la fonction commerciale : il peut jouer le rôle de centrale de ventes et assurer la mise en place de toutes une gamme de services communs tels qu'un service de documentation et d'information, études de marché, prospection, négociations d'accords avec les grossistes, etc ...

- la fonction de fabrication : li doit permettre la conclusion d'accords de spécialisation, de standardisation, de coordination des fabrications. Il peut permettre éventuellement l'exploitation collective de certains équipements, etc...

- la fonction "Recherche et Développement" : le groupement-organisme peut-être le siège d'un centre administratif qui rassemblerait et diffuserait les informations techniques. Il peut aussi permettre la constitution de bureaux d'études communs

- la fonction administrative : il peut pallier un certain nombre d'inconvénients que l'on rencontre chez les P.M.E. à propos des services comptables, juridiques et sociaux, fiscaux.

Ces différents services seront établis grâce à une cotisation des membres. Les services rendus seront facturés aux entreprises proportionnellement à leurs recours à ces services.

Il existe en France, un type privilégié de groupement-organisme, les sociétés conventionnées.

"Les sociétés pour le développement de l'Industrie, du commerce et de l'agriculture et leur adaptation à la C.E.E. ont été instituées sous cette dénomination par l'ordonnance n° 248 du 4-2-1959.

L'originalité de ce type de groupement-organisme réside essentiellement dans l'existence d'une convention particulière entre ses membres et l'Etat, aussi l'appelle-t-on communément société conventionnée" (1)

Les objectifs essentiels sont de faciliter les adaptations que va imposer aux entreprises l'intégration européenne.

"La dite convention est un contrat administratif qui régit entre l'Etat d'une part et un groupe de P.M.E. d'autre part, un contrat aux termes duquel les Pouvoirs publics promettent en principe d'accorder à ces entreprises le bénéfice des dispositions spécifiques prévues par l'ordonnance, à la condition que les P.M.E. intéressées s'engagent à réaliser un programme d'action collective, prévu par elles, dans le cadre d'un groupement-organisme déjà existant ou que l'on entend constituer immédiatement à cette fin. ". (2)

Ce groupement est encouragé par trois avantages fiscaux:

- 1° - amortissement intégral du montant de leur souscription au capital de l'organisme commun.
- 2° - les distributions de dividendes entre la société conventionnée et ses membres " sont exonérées de la taxe professionnelle dans la mesure où les bénéfices distribués proviennent des activités de la société visée dans la convention et où ils ne sont pas supérieurs à 5 % du montant du capital nominal augmenté des primes d'émission.
- 3° - une exonération fiscale pour les plus-values résultant de l'adhésion des entreprises à la société conventionnée.

Cette formule présente quatre avantages :

- 1° - elle constitue un moyen d'inciter les P.M.E. à s'unir pour être plus efficaces. Il se crée de plus, un lien de solidarité entre les membres souscripteurs.
- 2° - les avantages fiscaux sont importants car ils permettent de dégager des moyens de trésorerie vitaux pour les P.M.E.

- 3° - la souscription à la convention oblige les P.M.E. désirant y participer, à élaborer un programme d'action collective avec ce que cela implique c'est à dire quels sont les investissements à réaliser, quelles sont les conditions de leur financement... ce qui oblige les P.M.E à un effort prospectif.
- 4° - le fait de se lier à l'Etat est susceptible de fournir une publicité non négligeable aux actions entreprises et à entreprendre par les firmes concernées. Ce lien avec l'Etat peut permettre d'obtenir plus facilement des crédits auprès des organismes publics.

Conclusion

Essayons d'établir un bilan des différentes formules examinées dans le présent chapitre. Préalablement à l'établissement de ce bilan il est utile de se reporter aux conditions nécessaires énoncées pour le bon fonctionnement de tels groupements et/ou actions collectives.

La première condition se rapportait au nombre des participants. seul un nombre limité d'entreprises, homogènes, rend le groupement administrable. Il faut, en second lieu, qu'une étude préalable ait été menée. Elle définira clairement les objectifs à atteindre et la part d'engagement de chaque participant. Enfin une structure juridique adéquate concrétisant les engagements est importante.

- a) - à l'Actif de la première formule c'est-à-dire la concentration on peut relever :
- la réalisation d'économies d'échelle et la constitution d'unités de production plus importantes ce qui se traduira par des avantages sur le plan des coûts de production.
 - avantages sur le plan de la fonction commerciale grâce à la constitution de gammes de production complètes et à une meilleure utilisation de circuits de distribution.
 - amélioration de l'audience auprès des concurrents et des Pouvoirs publics.
 - facilitation de la croissance.
 - meilleures informations pour la gestion.
 - au Passif, soulignons trois éléments :
 - la concentration entraîne des handicaps propres

à la grande dimension : ce sont l'accroissement des coûts de structure, les inconvénients de la bureaucratie, une certaine dépersonnalisation des fonctions.

- elle entraîne aussi des difficultés de restructuration, des conflits d'influence, des problèmes d'harmonisation des "habitudes" de chaque participant.
- enfin elle se heurte à de multiples résistances psychologiques.

b) - les actions collectives.

Nous relevons à l'Actif :

- des progrès de productivité grâce à la spécialisation.
- une amélioration de l'activité de l'entreprise en amont et en aval (notamment au niveau de l'activité commerciale)
- une amélioration des conditions de production.

Mais ces différents types d'accords présentent un risque double :

- la variation des conditions économiques peut rendre inéquitable une entente qui au départ respectait les intérêts en présence.
- en cas d'échec, il sera difficile à une entreprise de reprendre à son compte des fabrications qu'elle avait abandonnées : la main d'oeuvre spécialisée peut être dispersée dans les différentes unités techniques de production ; on peut dire la même chose pour l'équipement.

c) - le groupement-organisme.

Il n'entraîne pas les désavantages de la concentration et permet une existence autonome des participants. De plus il présente les mêmes avantages que la fusion.

Mais tout comme les groupements d'entreprises, les actions collectives, le groupement-organisme risque de se heurter à la tradition individualiste des chefs d'entreprises.

CHAPITRE III. Une voie à explorer : L'interstice.

- Introduction.

- La théorie des interstices.

1. Origine .

2. Classification.

■ Conclusion.

Chapitre III. Une voie à explorer: l'interstice.

- Introduction.

Dans les deux chapitres précédents, nous avons étudié deux voies permettant la survie et le développement des P.M.E.

Nous avons souligné que grâce à la sous-traitance, les P.M.E. pouvaient se mettre dans le sillage des grandes entreprises et que les groupements d'entreprises leur permettaient de bénéficier de certains avantages propres à la grande dimension.

Mais il existe une autre voie et elle est procède du marché, l'interstice. En effet, le progrès technique et le progrès économique n'impliquent pas seulement la disparition de certains produits, de certaines activités, mais ils engendrent aussi la naissance de nouveaux produits et donc de nouvelles activités.

L'entreprise, quelle qu'elle soit, se doit de traduire les messages que lui communique le marché de manière à saisir ces opportunités.

Nous allons, dans ce chapitre, exposer brièvement la théorie des interstices telle qu'elle a été développée par Mrs Penrose dans son livre : Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise.

- La théorie des interstices.

Remarquons, d'abord, que Mrs Penrose distingue quatre causes de survie pour les P.M.E. :

1. Toutes les activités, écrit-elle, ne conviennent pas aux grandes entreprises. Il y a des activités propres aux P.M.E.; ce sont les activités exigeant une adaptation rapide aux variations des goûts des consommateurs et celles qui réclament une surveillance attentive et personnelle des détails.

2. Elle fait, ensuite, allusion aux grandes entreprises qui laissent vivoter les petites firmes pour des raisons de relations publiques ou pour maintenir des prix élevés.

3. Dans certains secteurs, créer de nouvelles entreprises est facile. Cet état de fait incite les P.M.E. à se lancer dans ces secteurs. L'auteur ajoute que ce sont déjà des morts en sursis sans en donner la raison.

4. Elle envisage, enfin, le cas d'un secteur en pleine expansion où la demande excède l'offre ce qui permet l'apparition de petites firmes.

Mais n'ayant pas les moyens de se développer étant donné que les firmes existant déjà terminent leur croissance et offrent le produit à un prix moins élevé que celui des nouveaux concurrents, elles connaissent de multiples difficultés.

1.- Origine des interstices.

L'hypothèse de départ est celle d'une économie en expansion.

Le marché procure aux entreprises des opportunités. Elles peuvent les saisir ce qui leur permet de croître. Mais les P.M.E. sont-elles capables de saisir ces opportunités ?

Le taux d'expansion d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est limité. Une entreprise, si puissante soit-elle, ne peut tirer parti de toutes les opportunités qui se présentent à elle par le biais du marché. Un choix entre les diverses opportunités s'impose.

Si les opportunités sont trop nombreuses par rapport au taux d'expansion de la grande entreprise, il est possible pour les P.M.E. de saisir quelques unes de ces opportunités. " Nous nous proposons d'appeler ces opportunités des petites entreprises, les interstices de l'économie ". (1)

Les interstices se forment par ce qu'il existe une limite au taux d'expansion de toutes les entreprises, y compris les plus grandes; la nature de ces interstices est déterminée par le type d'activité dans laquelle les grandes entreprises trouvent les opportunités les plus rentables et où elles se spécialisent en laissant libres les autres opportunités ". (2)

Au début de l'expansion de l'économie, de nombreuses opportunités existent. Cependant, comme le fait remarquer Mrs Penrose, bien vite ~~se~~ amorcent des processus de concentration et de fusion. Mais, "au fur et à mesure de leur expansion, les grandes entreprises se créent par là même de nouvelles opportunités d'investissement, à la fois en raison de l'accroissement parallèle des revenus et celui de la demande". (3) Ceci permet aux P.M.E., comme au début de l'expansion, de saisir de nouvelles opportunités.

Elle expose, ensuite, le principe des avantages relatifs qui nous montre qu'il existe des opportunités convenant mieux à des entreprises de telle ou telle dimension.

Il faut aussi souligner que la nature des interstices dépendra du genre d'opportunités que saisiront les grandes entreprises. En effet, nous avons déjà écrit qu'elles devraient immanquablement faire un choix entre les multiples opportunités qui se présentent à elles.

(1), (2), (3). Mrs Penrose. Cf. infra.

" Les grandes entreprises trouveront leur plus grand avantage sur les petites entreprises dans les domaines où l'activité à grande échelle est la plus rentable, où la production, la commercialisation et la recherche de masse sont les plus faciles à introduire et à maintenir et où les ressources en cadres dirigeant peuvent être utilisées de la manière la plus économique ". (1)

La théorie des interstices nous prouve indéniablement qu'il y a place pour les P.M.E. dans les structures actuelles de la vie économique.

2.- Classification des interstices.

On pourrait proposer comme critère de classification des interstices, le motif qui pousse les consommateurs, que ce soit des particuliers ou des entreprises, à recourir à la production de la petite entreprise.

Dans cet ordre d'idée, on peut envisager les quatre motifs suivant :

- on peut recourir à la consommation des produits de la petite firme pour un motif sociologique. Ceci recouvre la demande de produits de luxe et de produits de précision;
- le second motif est plutôt économique : on s'adresse à la P.M.E. parce qu'elle est fortement spécialisée dans une production bien déterminée;
- le troisième motif se rapproche assez fort du second et concerne la demande de produits de haute technicité : c'est donc un motif technique;
- enfin, il existe un motif géographique qui sous-tend la demande de la consommation régionale.

-CONCLUSION.

Compte tenu des lacunes qui sont inhérentes aux circuits de l'information (2), il semble que les P.M.E. en souffrent davantage que les grandes firmes. Souvent, elles vivent en retrait du marché, se contentant d'une clientèle régionale et produisant des produits parfois totalement démodés grâce précisément à cette clientèle régionale.

La détection de ces interstices ne semble donc guère aisée pour les P.M.E., à moins que dans le cadre d'un groupement d'entreprises, une recherche en commun soit mise sur pied (par exemple).

Cependant, étant donné les implications du progrès technique, il semble que l'interstice soit une voie de solution assez prolifique pour les P.M.E.

(1) Mrs PENROSE cf infra.

(2) cf. infra:

TROISIEME PARTIE.

L'AVENIR DES P.M.E.

S O M M A I R E .

- Introduction

Chapitre I - La P.M.E. n'est pas condamnée dans l'économie moderne.

- 1.- Secteurs où les P.M.E. sont condamnées à disparaître
- 2.- Secteurs où les P.M.E. doivent normalement s'étendre
- 3.- Secteurs où la survie des P.M.E. est conditionnée par un effort d'adaptation aux exigences de la vie économique contemporaine.

Conclusion.

Chapitre II - Quelques propositions de réforme.

- Introduction.

1. - L'information.
2. - La formation et le perfectionnement.
- 3.- Amélioration des possibilités de financement des P.M.E.
 - a) Gestion interne
 - b) Structures de crédit externes.

Conclusion.

- Introduction.

L'économie de concurrence dans laquelle nous vivons pose le problème de l'accroissement des dimensions étant donné que les marchés sont de plus en plus décloisonnés. Ceci oblige l'industrie moderne, pour être rentable, de répartir ses charges fixes sans cesse croissantes sur un plus grand nombre de produits. La tendance à la concentration des moyens de production (et aussi de distribution) en est la résultante.

Dans un tel contexte, quel sera l'avenir des P.M.E. Deux opinions s'opposent.

Certains auteurs affirment que la disparition des P.M.E. est proche car elles ne parviendront pas à utiliser les techniques modernes faute d'investissements adéquats. Jamais, disent-ils, elles ne réussiront à baisser leur coût comme le peut le grand ensemble industriel ou commercial. La lutte est inégale et certains d'ajouter qu'elle n'est même pas souhaitable. Pourquoi ? Parce que d'un côté se trouvent le progrès technique, le dynamisme, la croissance, alors que de l'autre côté ce ne sont que routine, stagnation, prix élevés, gaspillage de forces et de moyens qui seraient tant utiles ailleurs.

Pour d'autres, au contraire, les P.M.E. sont promises à un bel avenir et n'ont rien à redouter de la situation actuelle. Les faits paraissent d'ailleurs témoigner en faveur de cette opinion. Au début de l'année 1967, il existait aux Etats-Unis 4.800.000 entreprises. Sur ce nombre, 4.600.000 employaient en moyenne moins de 7 personnes et assuraient près du tiers du produit national brut. Et il se crée chaque année 70.000 P.M.E., en plus de celles qui sont remplacées (M.SCHALLER); (1).

Face à deux opinions si contraires, où se trouve la vérité ? Il semble qu'il y ait deux raisons fondamentales permettant d'expliquer de telles positions. La première découle du fait qu'on ne parvient à donner une définition satisfaisante de la P.M.E. Il suffit de se reporter au premier chapitre pour se rendre compte de l'énorme difficulté de définir la réalité P.M.E. La seconde raison procède du problème de la dimension pris dans le contexte global de l'économie Nationale (2)

(1) M. SCHALLER - professeur aux Universités de Lausanne et Berne - Synopsis 20.7.1967.

(2) M. HOLTZ - ~~Ver~~ une adaptation des industries de moyennes et petites dimensions synopsis.

On peut se demander si, l'opinion selon laquelle les P.M.E. sont sources de multiples difficultés, étant donné la faiblesse de leur taille, n'est pas erronée; le problème ne serait-il pas faussé au niveau de l'économie générale? Pour M. HOLTZ, ce sont les prétendues grandes entreprises européennes qui ne sont pas à la dimension internationale et qui sont sources de multiples difficultés. Il reproche surtout aux grandes entreprises européennes leur incapacité à utiliser les marchés financiers autres que le marché national. Alors que les grandes entreprises américaines présentes sur le marché européen mènent parfaitement le jeu de l'utilisation des marchés financiers, on ne peut pas dire la même chose des grandes entreprises européennes. En quelque sorte, celles-ci souffrent du même handicap que celui auquel se heurtent les P.M.E. Sur le marché national, à savoir l'incapacité organique de recourir au marché financier. Et il écrit : "la solution du problème de dimension passe par l'organisation d'une économie de marché des marchés financiers", il conclut en ces termes "faites-nous de vrais grands et nous vous ferons de bons petits, parce que la prospérité et le développement sont en quelque sorte "filles" du renforcement systématique des liens qui unissent les entreprises, les grandes et les petites, les moyennes et les grandes, les petites et les moyennes." (1)

Il y a aussi, nous semble-t-il une autre raison à savoir la différence entre les conceptions américaine et européenne du management.

M. HOLTZ va plus loin encore dans son exposé et affirme que la dimension est un faux problème au niveau de l'entreprise elle-même ce qui, en d'autres termes signifie que la croissance en taille n'est pas toujours indispensable. (M. Houssiaux, est d'une opinion tout à fait différente).

Pour M. HOLTZ, l'accroissement de la taille n'est pas une condition de survie dans un marché donné. "Sans doute, écrit-il, ce tropisme dimensionnel est-il nécessaire pour les grandes entreprises et nul ne songerait à contester la nécessité pour ces grandes unités en France et en Europe, d'atteindre une taille internationale qui place nos pays européens dans une meilleure position dans la compétition mondiale, mais dans la P.M.E. l'accroissement en taille n'est pas du tout le facteur essentiel (2) " Pour la petite entreprise, le véritable remède à ses problèmes ne consistera nullement à accroître sa taille mais en la nécessité d'un accroissement de l'esprit de productivité, de la qualité de l'innovation ce qui a pour but de faire mieux, moins cher, avec des moyens limités.

Il est évident que les P.M.E. se sont heurtés et se heurtent encore aux nombreuses transformations du milieu économi-

(1), (2) M. HOLTZ cf. infra.

que. Elles rencontrent des difficultés sur plusieurs plans :

1°- sur le plan économique : nous avons déjà longuement discuté précédemment.

2°- difficultés sur le plan technique : alors que l'évolution des techniques s'est effectuée lentement jusqu'à la dernière guerre mondiale, on assiste à une véritable explosion d'innovations ce qui place les entreprises dans des conditions de fonctionnement différentes. Or, faute de moyens financiers, les P.M.E. subissent un handicap énorme.

3°- la poussée démographique, l'élévation du niveau de vie moyen l'utilisation intensive de la publicité conduisent inéluctablement à la production de masse.

4°- l'évolution sociale s'effectue dans un sens généralement défavorable à la P.M.E. Malgré la poussée démographique, l'élévation du niveau d'instruction est telle que la main-d'oeuvre non ou faiblement qualifiée se fait de plus en plus rare. Or, les P.M.E. employaient beaucoup cette main-d'oeuvre...

5°- les P.M.E. rencontrent aussi des difficultés dans l'opinion publique. A ce sujet, M. Gingembre écrit : "les américains n'ont pas en ce qui concerne le small business la même mentalité que les français. On continue en France à voir dans les P.M.E. des éléments revendant uniquement pour défendre leurs privilèges. Ces entreprises sont déconsidérées et, la plupart du temps, tenues pour des éléments atchaïques, alors que ce sont des cellules vivantes, en cours d'évolution. Aux Etats-Unis, en revanche, on essaye de mettre à la disposition des P.M.E. les moyens de grandir lorsque cela paraît nécessaire" (1).

Mais la structure P.M.E. ne souffre pas que de handicaps, elle jouit aussi de certains atouts qui sont, rappelons les, la modicité des charges de structure, leur organisation plus souple, l'émulation sur le plan humain, le meilleur exercice de l'autorité, enfin le fait qu'elles aient moins de comptes à rendre.

Comme dans beaucoup de problèmes, les solutions trop tranchées sont fausses. La P.M.E. n'est pas condamnée dans l'avenir : c'est ce que nous essaierons de montrer dans le premier chapitre. Cependant, il serait inexact de prétendre que leur salut et leur développement éventuels se feront automatiquement. Le second chapitre proposera à ce propos quelques réformes.

(1) M. GINGEMBRE. Les P.M.E. devant le problème actuel.
L'Activité Moderne n° 169. - janvier - février 1966.

CHAPITRE I. - La P.M.E. n'est pas condamnée dans l'économie moderne

- 1.- Secteurs où les P.M.E. sont condamnées à disparaître;
- 2.- Secteurs où les P.M.E. doivent normalement s'étendre.
- 3.- Secteurs où la survie des P.M.E. est conditionnée par un effort d'adaptation aux exigences de la vie économique contemporaine.

Conclusion.

Nous avons montré qu'en fait, on ne pourrait appréhender la réalité de la P.M.E. en faisant abstraction des secteurs de l'économie. Il est vain de prétendre que la P.M.E. n'est pas condamnée, si le secteur où elle opère ne peut lui laisser de place. Il convient donc de distinguer les secteurs où la P.M.E. est condamnée, où elle est appelée à survivre et à se développer, où elle ne pourra survivre que si elle accepte des réformes.

1.- Secteurs où les P.M.E. sont condamnées à disparaître.

Il existe un certain nombre de secteurs où la structure P.M.E. est inadéquate ce qui condamne les P.M.E. y exerçant leurs activités à disparaître à plus ou moins longue échéance.

11. Quelles sont les activités dont sont ou seront exclues les P.M.E. ?

Ce sont les activités où les handicaps inhérents à la structure P.M.E. relevés précédemment sont insurmontables.

Selon M. BARREYRE et un extrait de la Revue Entreprise du 29.9.1962, ces activités sont : les charbonnages, les transports aériens, le secteur électricité, le raffinage du pétrole et la pétro-chimie, la sidérurgie, la métallurgie lourde, les constructions navales et le matériel ferroviaire, l'automobile, la construction aéronautique, la construction de matériel électrique, la grande industrie chimique, les glaciers, l'extraction des minerais, les transports maritimes, la fabrication des ordinateurs ... (1).

La liste de ces activités risque de s'allonger du fait de l'évolution technique. Ainsi, M. BARREYRE écrit que : "l'accès des P.M.E. apparaît très difficile, voire déjà interdit pour la fabrication des appareils photographiques, des machines à écrire, des appareils frigorifiques, des fibres artificielles, ainsi que des secteurs tels que les savonneries, les margarineries, la fabrication du papier, des chaux et ciment..."

12. Pourquoi sont-elles exclues de ces activités ?

La raison essentielle de la suprématie des "grands" dans ces domaines est la puissance financière qui permet le financement d'investissements coûteux nécessaires à la production (automobiles, sidérurgie...) ou à la marche de services exceptionnels (le cas des transports).

(1) M. BARREYRE cf. infra.

Une autre raison réside dans l'effort publicitaire et les services et moyens commerciaux qu'exigent ces activités.

13. La disparition des P.M.E. de ces secteurs peut revêtir diverses formes :

- les P.M.E. peuvent disparaître à cause d'une concurrence qu'elles ne sont pas en mesure d'affronter étant donné leurs moyens limités;

- elles peuvent disparaître en ce sens qu'elles auront trouvé les moyens pour accéder à une taille supérieure désormais requise. En d'autres mots, elles abandonnent la structure P.M.E. pour devenir de grandes entreprises;

- elles peuvent disparaître suite à des fusions ou absorptions dans des ensembles plus grands.

- enfin, elles peuvent disparaître suite à une politique de reconversion.

Elles disparaîtront en tant que telles en ce sens qu'elles ne seront pas relayées par d'autres P.M.E. étant donné les obstacles et les barrières à l'entrée des marchés.

2.- Mais il existe des types d'activités où les P.M.E. doivent normalement s'étendre.

Il faut faire remarquer que l'activité des grandes entreprises ne peut recouvrir tous les domaines, ne peut saisir toutes les opportunités. En effet, le taux d'expansion d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est limité. Aussi, si les opportunités sont trop nombreuses par rapport au taux d'expansion de la grande entreprise, la P.M.E. pourra se saisir de certaines d'entre elles (cfr. La Théorie des interstices).

La concentration découlant du progrès technique est sans aucun doute incompatible avec la structure P.M.E. Mais le progrès technique n'engendre pas que la concentration : il est à la base de la création de nouveaux produits, de nouveaux besoins et dès lors de nouvelles activités.

Les P.M.E. se développeront dans ces types d'activités car elles jouissent d'un certain nombre d'avantages.

1°- la nécessaire dispersion géographique de certaines activités (cas des matériaux de construction) favorise le main-

tien de P.M.E. et rend assez improbable la concentration rapide dans ces secteurs étant donné la faiblesse du progrès technique.

2°- La seconde raison procède de l'avantage qu'ont les P.M.E. sur les grandes entreprises chaque fois qu'il s'agit d'adapter aux besoins, aux goûts, aux habitudes de la clientèle une série limitée de productions. Cet avantage découle de la faiblesse relative du coût de reconversion d'une série en une autre. (Cas des fabricants d'appareils de chauffage).

3°- Un autre atout des P.M.E. provient de la discrimination géographique des marchés ou des approvisionnements.

Chaque fois que l'approvisionnement ou le marché sont localisés, la P.M.E. est en position de force car elle peut s'adapter à leurs conditions (exemple : secteur de la petite construction : villas, petits groupes locatifs).

4°- Un autre point fort des P.M.E. découle du maintien dans de nombreux secteurs de fabrications en séries limitées.

Cet effet de spécialisation joue encore plus dans le secteur des fabrications d'objets et de matériel de précision : c'est le cas de l'horlogerie, de l'optique, de la mécanique de précision, des objets d'art.

N.B. Il existe aussi dans certaines branches ce que l'on peut appeler des "satellites" : c'est le cas des fabrications des accessoires d'automobiles.

Cette existence d'un large champ d'activité garanti aux P.M.E. ne veut pas dire que certaines adaptations ne seront pas nécessaires.

3.- Enfin, il existe des secteurs où la survie des P.M.E. est conditionnée par un effort d'adaptation aux exigences de la vie économique actuelle.

Ces efforts d'adaptation peuvent revêtir diverses formes : accroissement de la dimension, reconversion (ou plutôt conversion) réaménagement de certaines structures, amélioration de certains services.

Nous serons moins catégoriques que M. HOLTZ lorsqu'il prétend que l'opinion selon laquelle l'accroissement de la taille de l'entreprise est une condition de survie, est erronée. Nous serions plutôt enclins à affirmer que ce n'est pas la taille de l'entreprise envisagée comme un tout, qui est, en général, source de difficultés mais plutôt l'insuffisance de la taille d'un ou de plusieurs services dans l'entreprise.

Il est donc de première importance pour les P.M.E. qu'un certain nombre de leurs services atteignent la dimension économique requise. Cette dimension sera fonction de la place occupée par l'entreprise dans le secteur d'activité et de l'effort accompli par les concurrents. Il n'est pas possible de déterminer in abstracto ce que doit être la dimension de ces services. Seul le contexte économique dans lequel vit l'entreprise lui fournira une réponse. Si ces efforts ne sont pas faits, les P.M.E. courent le risque de se trouver dépassés par l'évolution technique et économique.

Parallèlement à l'accroissement des dimensions requis pour certains services, il incombe aux P.M.E. de repenser leur rôle économique dans la collectivité en fonction des mutations subies par l'environnement.

Conclusion.

On peut tenter de dégager quelques traits dominants de l'évolution économique où se trouvent engagées les P.M.E.

1°- Il semblerait que si les P.M.E. s'en tenaient aux produits traditionnels, leur champ d'action diminuerait étant donné les implications du progrès technique. Celles-ci sont doubles : d'une part, disparition de certains produits et, d'autre part pour les produits restants, il y a normalement accroissement des unités de production et/ou transformation des conditions de production.

2°- Mais si le progrès technique implique la disparition de certains produits, il suscite aussi l'apparition de nouveaux produits, de nouvelles activités, laissant le champ libre pour l'action économique des P.M.E.

3°- Des liaisons de plus en plus étroites s'établiront entre les P.M.E. et les grandes entreprises. Aussi est-il urgent que les P.M.E. améliorent certains services, comme nous l'avons souligné au premier point.

4°.- Enfin, étant donné l'importance que revêt la fonction de Recherche et de Développement, il est urgent que les P.M.E. fassent un effort soit personnellement soit avec l'aide d'organismes ou institutions chargés de les assister.

Nous pouvons donc conclure que l'horizon économique des P.M.E. laisse apparaître un champ d'expansion et des conditions de survie non utopiques. Il existe des secteurs où les P.M.E. disparaîtront et d'autres où elles pourront survivre moyennant des efforts d'adaptation.

Elles ne joueront un rôle de premier plan que dans certains cas bien particuliers (grâce notamment à la spécialisation). Dans d'autres cas, elles devront se contenter d'un rôle de second plan comme l'assument les sous-traitants.

En tout cas, il est de l'intérêt collectif national que chaque fois que les avantages de la structure P.M.E. surpasseront les handicaps, il conviendra que soient fournies aux P.M.E. l'assistance et les incitations qui leur permettront de remplir leur rôle.

C'est donc un des rôles des pouvoirs publics que d'aider les P.M.E. non parce qu'elles sont petites et faibles (au moins sous certains aspects), mais parce qu'elles jouent un rôle important dans l'économie d'un pays.

Cependant, il est clair que l'action des pouvoirs publics ne peut avoir, pour but de maintenir en place des structures dépassées qui freineraient le progrès. Au contraire, il conviendra de mettre en oeuvre les moyens susceptibles de permettre une adaptation harmonieuse des structures des différentes unités économiques aux exigences d'une économie moderne.

"Au fond, la P.M.E. c'est le microbe qui permet à l'organisme de fonctionner d'une façon correcte". (1).

(1) M.BARREYRE cf.infra.

CHAPITRE II - Quelques propositions de réforme.

- Introduction

1.- L'information

2.- La formation et le perfectionnement

3.- Amélioration des possibilités de financement des P.M.E.

a) - Gestion interne

b) - Structures du crédit externe.

- Conclusion.

CHAPITRE II - Quelques propositions de réforme.

- Introduction.

Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'il existait des secteurs où les P.M.E. pouvaient se maintenir moyennant certains efforts d'adaptation aux exigences de la vie économique actuelle. Ces efforts d'adaptation ne seront possibles, à notre avis, que moyennant certaines réformes de l'environnement économique des P.M.E. Ces réformes, nous les envisagerons sur trois plans : celui de l'information, celui de la formation des dirigeants et enfin sur le plan du système bancaire.

Nous avons vu dans le chapitre II de la première partie, certaines faiblesses propres à la structure P.M.E. Et pour remédier à ces lacunes, nous avons proposé deux types de solutions, à savoir l'organisation de la sous-traitance et la formation de groupements d'entreprises.

Il faut cependant faire remarquer que ces deux solutions ne peuvent être salutaires pour les P.M.E. concernées que si certaines réformes plus fondamentales sont mises en oeuvre. En effet, les groupements de P.M.E. permettent dans certains cas d'atteindre une dimension économique leur assurant un rôle semblable à celui que jouent les grandes unités. Mais, ces groupements ne peuvent être mis sur pied que s'ils concernent des entreprises saines. Il faut aussi que les entreprises regroupées de cette façon aient préalablement l'habitude de coopérer. Il est donc de première importance, pour que ces groupements aient une chance de réussir, d'aider d'abord les principaux intéressés, c'est-à-dire d'aider les dirigeants des P.M.E. à sortir de leur isolement, de leur procurer les moyens de mieux s'informer, de mieux gérer leurs affaires et même d'entreprendre une action pouvant modifier leur façon de penser dans la mesure où elle ne correspond plus aux exigences du monde des affaires actuelles.

De même, l'organisation efficiente de la sous-traitance suppose une amélioration des circuits d'information des P.M.E., la formation des dirigeants... A court terme, une politique d'assistance aux P.M.E. et la mise à leur disposition d'un certain nombre de services peuvent avoir des résultats bénéfiques. Mais à plus long terme, c'est l'effort de formation des dirigeants qui prime.

1.- L'information.

Avant d'envisager le problème de la réforme de l'information des P.M.E., on peut se demander si un renforcement de la compétition ne faciliterait pas l'effort que doivent faire les P.M.E. dans le domaine de l'information. En effet, un renforcement de la compétition obligerait, d'une part, les entreprises à fournir certains efforts pour améliorer leur gestion courante, et d'autre part, il sanctionnerait les efforts insuffisants dans ce domaine par la disparition des entreprises.

Il est évident, cependant, qu'il ne faut pas aller jusqu'à prôner une concurrence aveugle car celle-ci pourrait conduire à la disparition d'entreprises dynamiques mais ne disposant pas d'assises financières suffisantes.

L'entreprise a besoin, pour remplir son rôle, de données et de renseignements concernant l'évolution du marché, des ses produits, des produits substitués et complémentaires, des techniques nouvelles. Elle a besoin aussi d'informations concernant les marchés extérieurs, les réglementations fiscales, les habitudes et possibilités en matière de crédit non seulement dans son pays mais aussi dans les différents pays pouvant constituer des débouchés pour ses produits.... Si la grande entreprise dispose de telles informations, il n'en est pas de même des P.M.E.

Mais disposer d'un volume important d'informations est insuffisant. Il faut, qu'en plus, cette information soit facilement accessible, rapidement disponible. Divers organismes spécialisés peuvent dans ce domaine aider les P.M.E. mais encore il ne suffit pas de répondre à la demande, il faut la susciter car on risque de se heurter à quelques réticences de la part des patrons des P.M.E., le traditionalisme et l'attentisme étant caractéristiques des comportements des dirigeants des P.M.E.

Devant l'abondance des informations éparpillées et successives (livres, revues, presse générale et spécialisée), un problème se pose au dirigeant d'entreprise. Une solution serait de créer des pivots d'information. Ces "pivots d'information" seraient conçus en vue de satisfaire à deux impératifs :

- un impératif d'accueil : il arrive que les demandes d'information faites par les entreprises ne puissent être satisfaites. Et ceci pour plusieurs raisons : soit que la demande est trop vague ou au contraire qu'elle se rapporte à un problème trop personnel. Dans de telles conditions, l'entreprise va rechercher cette information à travers de multiples publications, de multiples organismes, sans être certaine du résultat de ses recherches.

Il est donc nécessaire de créer un organisme qui fournirait directement l'information demandée ou bien indiquerait où l'entreprise peut la trouver ou encore si l'information n'existe pas, dans quelles conditions il pourrait éventuellement la faire rechercher.

- impératif de sélectivité : l'information n'est utilisable que si elle est sélective, c'est-à-dire adaptée aux besoins de l'industriel. Aussi est-il nécessaire que les informations soient suffisamment triées, sélectionnées, classées, pour que l'industriel puisse les utiliser efficacement. (1).

Quelles sont les tâches de ces organismes spécialisés ? La première tâche consistera à diffuser à grande échelle des brochures d'initiation aux méthodes fondamentales de la gestion d'une affaire, de même que des ouvrages traitant de problèmes plus particuliers. Il faut citer ici l'effort fait par la S.B.A. aux Etats-Unis, qui, en plus de sa fonction principale consistant à aider les P.M.E. en matière de crédits et d'obtention de commandes à l'Etat, met à la disposition des P.M.E. une documentation très importante répondant à leurs besoins spécifiques.

La deuxième tâche de ces organismes consistera à organiser un réseau de centres de documentation professionnels ou inter-professionnels. Par exemple, on pourrait concevoir que les groupements des P.M.E. aient un centre de documentation. Les grandes entreprises pourraient mettre à la disposition de leurs sous-traitants leurs services de documentation. Les organismes professionnels devraient s'attacher à fournir une documentation relative aux problèmes propres à la profession.

Mais l'information adéquate n'existe pas toujours, il faut souvent procéder à des recherches pour en disposer. On pourrait, par exemple, concevoir que des études puissent être menées dans le cadre de l'action de tel organisme professionnel ou dans le cadre de l'action d'un groupement d'entreprises.

La démarche serait donc double : d'une part, création de pivots d'information qui assumeraient deux fonctions principales : orienter les industriels vers l'information et les aider dans leurs recherches d'informations; d'autre part, la création de centres de collecte et de diffusion de certaines informations. Par exemple, ces centres pourraient renseigner les P.M.E. quant aux produits nouveaux, aux brevets... D'autres centres pourraient être chargés de communiquer les informations relatives au marché étranger.

(1) Selon la suggestion du club Technique et Démocratique. cf. infra.

Pour mettre sur pied de tels organismes et les gérer, il est nécessaire de recourir à la collaboration et à la consultation des industriels intéressés. Technique et Démocratie propose que les services de ces organismes soient payants et la mise sur pied d'un système d'abonnement. Il serait prévu une période de mise en route pendant laquelle l'insuffisance des recettes serait compensée par une subvention de l'Etat. Après cette période de mise en route, ces organismes devraient tendre à une autonomie financière la plus large possible.

Sous-jacent au problème de l'information, on trouve celui de l'assistance aux P.M.E. Pourquoi ? - Parce qu'il n'est plus possible pour le dirigeant de vivre isolément. Les actes les plus routiniers dans la vie d'une firme, achats, ventes, emprunts, embauche... sont devenus très complexes. Pour réaliser au mieux ces opérations, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'être conseillés. Mais le recours à des conseillers extérieurs ne se fait pas sans difficultés pour les P.M.E. Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles les P.M.E. hésitent à recourir aux conseils extérieurs :

- traditionalisme : les patrons ont tendance à tout faire par eux-mêmes.
- attentisme : bon nombre d'entreprises sont convaincues de la nécessité de recourir aux spécialistes. Mais elles préfèrent attendre que quelqu'un d'autre (associations professionnelles, organismes publics) leur procure l'assistance et les conseils pratiquement à titre gratuit.
- le manque de disponibilités financières.
- méfiance : qui donc peut connaître leurs affaires mieux qu'eux-mêmes ?
- les P.M.E. craignent que les conseillers ne prennent connaissance de certains procédés exclusifs, brevets ...
- certains dirigeants estiment que l'intervention des spécialistes n'est applicable qu'aux grandes entreprises. Ceci semble cacher la peur qu'ont les dirigeants de perdre du temps alors que leur planning est déjà extrêmement chargé.

A côté de l'information, il existe donc un problème de formation, de perfectionnement des dirigeants des P.M.E.

2.- La formation et le perfectionnement.

Diriger convenablement une entreprise, quelle que soit sa

dimension suppose que l'on ait les qualités humaines requises pour remplir ce rôle (réalisme, autorité, goût du risque, sens des affaires)

Il n'empêche cependant que l'accomplissement de cette tâche implique aussi un apprentissage, une expérience.

Mr BARREIRE écrit : - "Aujourd'hui, l'administration des entreprises est une discipline qui doit s'apprendre, comme la médecine, le droit la mécanique ou la psychologie, sur la base d'une éducation fondamentale".

Hélas, beaucoup de dirigeants ne sont formés que sur le tas.

Une formation théorique acquise à l'Université ne remplace évidemment pas le "flair", l'expérience. Cependant, "les preuves ne manquent pas qu'une formation méthodique peut aider un chef d'entreprise à affronter de manière logique les problèmes de direction, à trouver les questions qui se posent quand il y a un problème à résoudre et à acquérir un certain nombre de techniques qui lui permettront de trouver ces réponses".(1)

De grands efforts doivent être faits dans ce domaine, il faudrait un dialogue continu entre l'Université et le monde des affaires. Il serait très utile que la pratique du "management" acquière la place qu'elle mérite étant donné son importance fondamentale en tant que facteur de productivité des entreprises.

Etant donné que les problèmes qui se posent aux P.M.E. sont spécifiques, il serait raisonnable qu'ils fassent l'objet d'une attention particulière. Sans doute, les problèmes que rencontrent les grandes et les petites entreprises présentent-ils des analogies, mais ils sont décelés, analysés, résolus d'une façon propre étant donné les différences structurelles.

Les caractéristiques actuelles de la vie des affaires, sont telles que cet enseignement universitaire devra être complété, parachevé par une formation post-universitaire.

Si les P.M.E. peuvent reprocher à l'enseignement universitaire de se cantonner à un niveau excessif d'abstraction, si elles peuvent reprocher à l'Université de vivre dans sa tour d'ivoire, elles aussi doivent faire un effort en ouvrant leurs portes aux étudiants, aux chercheurs. Il faudrait pour cela

(1) M. BARREIRE : cf. infra

que ses dirigeants se départissent de l'opinion selon laquelle la "théorie" n'a rien à voir avec la "pratique" et qu'ils ne se méfient plus des "intellectuels". Citons ici deux expériences :

- d'abord, l'expérience de l'Institut de Recherche sur la Direction et l'Organisation des entreprises aux Pays-Bas. Après l'école technique, les étudiants effectuent un stage dans une petite entreprise; leur tâche consistant à analyser et résoudre un problème donné. Ce stage est supervisé par un conseiller expérimenté, et est considéré comme faisant partie de la formation régulière.
- les opérations T.O.P. en France (technique, organisation, productivité). "Cette expérience consiste essentiellement à organiser en principe auprès d'un organisme régional la participation des grandes entreprises à la promotion des P.M.E. au stade de l'enseignement et aussi à l'application pratique.

Les thèmes d'études sont généralement choisis par les P.M.E. participantes qui expriment par là mêmes besoins qu'elles ressentent en matière de formation. Chaque groupe de travail réunit des chefs de P.M.E. et des Techniciens et cadres des P.M.E. Il est animé par un conseil en organisation ou par un expert du Centre Français de Productivité qui apporte à l'ensemble des participants les bases de l'enseignement théorique, provoque des échanges d'expériences entre les participants et les commente. Ce travail collectif est prolongé par des études de cas, des visites d'entreprises". (1)

Enfin, en Belgique, il convient de mentionner les efforts accomplis par la Fondation Industrie Université. Ces efforts concernent surtout le problème de l'adaptation des programmes universitaires aux exigences actuelles de l'entreprise contemporaine et propose dans ce cadre un nouveau plan de formation universitaire.

Il faut aussi citer les centres de perfectionnement. Mais, en fait, ils sont peu accessibles aux P.M.E. en raison des frais très élevés et du temps qu'il faut y consacrer.

(1) M. BARREYRE : Cf. infra.

3.- Amélioration des possibilités de financement des P.M.E.

Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises les difficultés financières rencontrées par les P.M.E. Pour certains dirigeants, cette insuffisance de moyens financiers serait la cause essentielle de tous leurs maux.

Il est un fait certain c'est que les difficultés financières procédant de la structure P.M.E. constituent un handicap sévère surtout si l'on se place dans une optique de développement : faute d'une assise financière suffisante, elles se heurtent à des seuils de croissance infranchissables.

En pratique, les P.M.E. n'ont que deux sources possibles de financement : les capitaux personnels et l'autofinancement. A première vue, elles apparaissent donc dans une situation très défavorable. En principe, il existe dans tous les pays industrialisés des organismes de crédit. Mais cette structure est perfectible.

On peut envisager deux niveaux pour l'amélioration des conditions de financement des P.M.E. : d'abord au niveau de la gestion financière interne, ensuite au niveau des structures du crédit externe.

a) Amélioration de la gestion financière interne.

En général, les dirigeants des P.M.E. sont insuffisamment préparés pour procéder à l'analyse financière de leurs affaires. Cette mauvaise connaissance de leur "surface financière" engendre la plupart du temps une mauvaise utilisation de leurs ressources financières, l'absence de programme d'investissements (1). Ceci est certainement une des causes de la difficulté du dialogue entre les P.M.E. et les banquiers.

Une connaissance approfondie des moyens financiers de l'entreprise est pourtant primordiale car elle permet l'ajustement adéquat des moyens aux besoins en écartant un certain nombre de risques. Un effort est à faire dans ce domaine, et il doit d'abord être fait par les principaux intéressés.

Il faut souligner que cet effort doit aller de pair avec une plus large diffusion des connaissances en matière de crédits. En effet, une fois que les dirigeants ont estimé leurs besoins il est nécessaire qu'ils sachent quelles sont les diverses formules qu'ils peuvent utiliser. Une bonne information peut

(1) Supra.

leur permettre de surmonter certaines appréhensions. A ce propos M. BARREYRE cite M. BOURLET "Croirait-on qu'il existe des entreprises désireuses de trouver des capitaux à long et moyen terme qui, lorsqu'elles sont invitées à remettre un dossier complet pour les obtenir préfèrent renoncer en partie à leur programme ou recourir à des moyens de fortune (crédit à court terme), plutôt que de s'y soumettre". (1).

Une soif excessive d'indépendance, un manque d'esprit prospectif, une prudence timorée sont à la base d'une telle attitude. Il est assez regrettable que de telles attitudes l'emportent sur un raisonnement économique logique.

L'information et la formation des cadres au raisonnement financier permettront d'échapper à de telles attitudes, ce qui facilitera le dialogue entre les banquiers et les P.M.E.

b) Amélioration des structures du crédit externes.

Les P.M.E. ont des difficultés aussi bien pour les capitaux propres que pour l'obtention de crédits à long terme.

Concernant les capitaux propres, une réforme peut s'inspirer du système américain de la Small Business Investment Company (S.B.I.C.). Dans le système des S.B.I.C., celles-ci ont deux sources de financement, d'une part, une dotation de la S.B.A., d'autre part, une participation des entreprises plus importantes qui peuvent avoir intérêt à aider d'éventuels sous-traitants.

La S.B.A. instaurée par une loi du 30.7.1953 a trois fonctions principales : la première consiste dans l'octroi de crédits, la seconde a pour but d'assurer une participation suffisante des P.M.E. aux commandes gouvernementales, la troisième concerne la protection des P.M.E. par l'information et l'éducation dans le domaine du management et de la technique.

Il y a trois phases de l'action d'ordre financière de la S.B.A. :

1°.- des prêts directs moyennant certaines conditions :

- les entreprises doivent faire la preuve qu'elles n'ont pas pu trouver de fonds auprès d'une haute institution;

(1) M. BARREYRE cf. infra.

- elle doivent montrer que les gains passés et l'estimation des gains futurs justifient la capacité de la firme à rembourser le prêt.
- si l'entreprise est une nouvelle affaire, elle doit être en mesure d'apporter ses propres ressources représentant la moitié des fonds nécessaires.

2°.- des prêts indirects: ils sont de deux types

- d'abord des prêts aux sociétés fédérales ou locales de développement. Ils ont pour but de permettre la construction d'usines, la conversion ou l'expansion des entreprises, l'acquisition de terrains.
- prêts aux S.B.I.C. Avant la création de celles-ci (1958), l'entreprise qui avait épuisé ses possibilités de crédit auprès des banques traditionnelles et auprès de la S.B.A. n'avait plus d'autres ressources. Cette lacune a été comblée par la création des S.B.I.C.

Il existe d'autres formes d'aide : aide à la recherche, assistance technique, accès aux marchés publics -(par le biais des commandes gouvernementales).

D'autre part, des entreprises plus importantes liées à des sous-traitants pourraient créer un organisme ayant pour mission d'aider les P.M.E. sur le plan du financement. Cet organisme devrait disposer de ressources. Selon Technique et Démocratie, elles pourraient provenir de Sociétés d'Assurances ou de Banques ou d'entreprises qui pourraient en tirer certains avantages fiscaux.

A notre avis, il serait préférable que ces ressources proviennent d'entreprises plus grandes ayant intérêt à aider certaines P.M.E. ou d'un parastatal du type S.N.I.

La difficulté de trouver ces capitaux propres conduit les P.M.E. à recourir aux emprunts. En fait, elles se trouvent dans un cercle vicieux : on ne leur accorde des prêts que si leurs capitaux propres qui représentent une garantie sont assez élevés. Or, les P.M.E. n'ont que des moyens propres limités ...

Pour remédier à cette lacune, Technique et Démocratie propose la création d'une caution, d'une garantie aux emprunts à long terme contractés par les P.M.E. dans le cadre de sociétés de caution mutuelle.(1)

(1) Technique et Démocratie. cf. infra.

CONCLUSION.

Dans une première partie, nous avons étudié le phénomène contemporain des P.M.E. : nous avons d'abord tenté de définir le concept de P.M.E. tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Nous avons dû conclure que les instruments qualitatifs comme quantitatifs étaient bien mal adaptés pour cerner la réalité que constitue la P.M.E. Cette analyse nous a montré, on ne peut plus clairement, combien le critère de la dimension était relatif. Ensuite, notre analyse avait pour but de mettre en évidence les caractéristiques essentielles de la structure P.M.E. Bien sûr, nous n'avons pas la prétention d'avoir tout dit sur ce sujet et il serait particulièrement erroné de s'imaginer que seules ces caractéristiques sont primordiales pour définir les P.M.E. Nous avons fait remarquer que les caractéristiques qualitatives n'étaient en fait, qu'un reflet de la dimension des entreprises. Quant au point de vue quantitatif, nous avons dû nous rendre à l'évidence, il est beaucoup trop difficile de vouloir caractériser la dimension d'une entreprise en ne recourant qu'à des outils quantitatifs. La deuxième section nous a permis de passer en revue les éléments de force ou de faiblesse qui sont généralement inhérents à ce type de structure; cette analyse nous a amenés à caractériser certains comportements typiques propres aux P.M.E. Nous avons décrit finalement le rôle que pouvait jouer une P.M.E. dans l'économie contemporaine et nous avons vu que ses chances de succès étaient réelles.

Dans la seconde partie, nous avons envisagé deux types particuliers de l'organisation de la vie économique, pouvant permettre aux P.M.E. de pallier certains handicaps procédant de leur structure et d'accroître leur champ d'action. La sous-traitance et les actions collectives sont des pactes de non-agression dont les adversaires tentent de tirer le meilleur parti. Nous avons vu que parfois les P.M.E. acceptaient le protectorat de la grande firme, c'est le cas de la sous-traitance, tandis que dans l'autre cas, elles préféraient une collaboration plus étroite entre-elles leur permettant éventuellement de conquérir de nouveaux marchés et de progresser.

Enfin, dans la troisième partie, nous nous sommes interrogés sur ce que pouvait être l'avenir des P.M.E. et nous avons envisagé les réformes qui permettraient une croissance plus harmonieuse de l'économie toute entière, puisque les P.M.E. sont un rouage important de la vie économique. Nous avons vu que dans plusieurs secteurs, elles devraient abandonner des positions qu'elles occupaient depuis longtemps

suite à l'assaut concurrentiel des grandes unités. Par contre, dans d'autres secteurs, leur progression était incontestable et se fondait sur les atouts que présente leur structure. Enfin, nous avons souligné qu'un effort d'adaptation était indispensable face aux exigences du monde contemporain. Nous avons dit que ces efforts d'adaptation auraient beaucoup plus de chances de succès à condition de modifier l'environnement économique par le biais d'une amélioration du circuit d'information, d'une promotion des actions en vue de la formation et du perfectionnement des dirigeants, d'une amélioration des modes de financement des P.M.E. Et nous avons conclu en présentant en annexe quelques réformes proposées par le club français Technique et Démocratie.

ANNEXE 1. - Quelques commentaires de l'Institut économique et social des Classes Moyennes.

- Source : dossier des Classes Moyennes 1967.

1.- D'abord, voici les lignes générales de l'évolution future des P.M.E. présentées dans le dossier des Classes Moyennes.

Cette évolution sera marquée :

- 1°.- par une réduction du nombre des non salariés;
- 2°.- par une reconnaissance de plus en plus affirmée des complémentarités entre les entreprises;
- 3°.- corollairement, par une coopération plus étroite et plus franche des divers types et des différents tailles d'entreprises d'un même secteur;
- 4°.- par des mises en commun et une coopération pour des missions exigeant des moyens relativement massifs entre firmes d'importance insuffisante pour assumer chacune de ces charges;
- 5°.- par un accent mis de plus en plus nettement sur le rôle économique des entreprises, chacune prenant conscience de sa place dans l'économie et de sa solidarité avec les autres;
- 6°.- par une qualification de plus en plus élevée des chefs d'entreprises (allant de pair avec une plus grande spécialisation des entreprises);
- 7°.- il faudra prévoir une mise à jour de l'enseignement professionnel "dans les métiers et négoce" en élargissant notamment d'une part, une formule d'enseignement complémentaire ouvrant à la fonction patronale et d'autre part des formules de recyclage".

2.- A présent, voici quelques commentaires résultant de l'examen de l'industrie par sous-secteurs.

"Dans l'industrie alimentaire, l'évolution d'ensemble des diverses catégories correspond à la moyenne de celles-ci pour toute l'industrie. Dans les boissons, le recul dépasse 29 % et il frappe toutes les tailles d'entreprises jusqu'à 500 travailleurs

Au-delà de quoi, on découvre de-ci de-là un progrès ou un recul d'une entreprise. Le tabac perd environ 25 % de son total. Les industries des huiles et des poissons n'ont jamais été nombreuses; elles se maintiennent mieux au niveau des moins de 50 qu'entre 20 et 49 travailleurs. Elles reculent dans la catégorie de 200 à 500. Les industries chimiques "pas dénommées ailleurs" sont passées de 280 à 241 entreprises de moins de 5 travailleurs en 7 ans. Elles progressent entre 20 et 49, reculent de 50 à 99 et progressent au-delà de 100. Pas beaucoup d'entreprises dans le caoutchouc, mais leur évolution au niveau des moins de 5 semble être plus conjoncturelle que structurelle. Il y en avait 84 en 1958 et toujours 84 en 1965. Mais on en a compté jusqu'à 94 en 1960. De 5 à 9 travailleurs, elles sont passées de 24 à 31 en 5 ans. Mais elles retombent de 22 à 17 au niveau des firmes de 10 à 19 travailleurs. A telle enseigne que l'ensemble des firmes de ce secteur occupant de 1 à 19 travailleurs s'est légèrement accru au cours des dernières années.

Il se maintient exactement dans la catégorie des 20 à 49, manifeste des hésitations entre 50 et 99, passe de 5 à 9 entre 100 et 199 travailleurs et, au-dessus, le mouvement se modifie d'une unité en moyenne par catégorie vers le haut. Au bout du compte, 176 entreprises en 1965 pour l'ensemble de ce secteur contre 169 en 1958.

Dans l'industrie du bois et du liège, les entreprises de moins de 5 à 9 travailleurs passent en 7 ans de 1319 à 1158 (soit moins 12 %). L'évolution tend à un accroissement minimum au niveau des entreprises de 200 travailleurs. Puis, vient une évolution irrégulière de 200 à 499, au-delà de quoi c'est le statu-quo.

Dans le papier, les entreprises de moins de 5 travailleurs représentent environ 1/4 du total. Elles ont maintenu et même accru de plus de 0,5 % leur effectif entre 1958 et 1965. On peut d'ailleurs se demander dans quelle mesure il ne s'agit pas d'entreprises un peu plus grandes qui auraient réduit leur personnel en se rationalisant, par exemple, car le nombre de firmes recule un peu entre 5 et 9 travailleurs, alors qu'il reste stationnaire entre 10 et 19 et entre 20 et 49. Evidemment, il est tout aussi possible que des entreprises sans travailleurs aient engagé quelque personnel.

Dans le linéaire et la photographie, les entreprises de moins de 5 travailleurs sont pratiquement stationnaires en 1958 et 1965 mais après des hauts et des bas nettement sensibles. De 5 à 9 travailleurs, ce secteur progresse et il se maintient

avec une tendance à la hausse entre 10 et 19. Entre 20 et 49, on note plus de 24 % d'accroissement, tandis qu'il y a un petit recul entre 50 et 99. Nouveau progrès sensible entre 100 et 199, tendance au statu-quo au-delà de 200. Là aussi, l'ensemble du secteur progresse.

Dans le secteur des cuirs et des peaux, recul appréciable (-17%) des petites entreprises alors que les effectifs se maintiennent pratiquement entre 5 et 100 travailleurs. Au-delà de quoi, c'est le statu-quo ou le recul.

Dans le textile, autre recul très sensible de l'ensemble et en particulier de 1 à 9 travailleurs. Statu-quo ou presque entre 10 et 19, puis gros recul entre 20 et 49. Audessus de quoi, on constate un état stationnaire ou de très légers progrès au-delà de 1.000. Dans le vêtement, le recul est général. en-dessous de 50 travailleurs. Tout aussi général le progrès à partir de ce chiffre là et voilà enfin un très rare secteur où l'on peut vraiment affirmer que les petits reculent et que les grands progressent.

Voyons à présent la situation dans quelques gros secteurs.

"Passons sur les producteurs d'électricité, de gaz, etc... où la concentration est manifeste et apparemment normale. Dans l'industrie des minéraux non métalliques, les toutes petites entreprises, celles de moins de 5 travailleurs, paraissent avoir étoffé quelque peu la catégorie de 5 à 9 qui connaît un progrès d'à peu près 10 %. Recul de 10 à 19, idem entre 20 et 49, progrès de 50 à 99, nouveau recul entre 100 et 199.

Dans la fonte, le moulage, le laminage etc...., les toutes petites entreprises reculent quelque peu, mais on constate une consolidation dès la catégorie de 10 à 19; elle se confirme entre 20 et 49. Puis un nouveau recul de 50 à 99, un progrès entre 100 et 199.

Dans la fabrication des articles de métaux communs "non dénommés ailleurs", les Entreprises sont en accroissement à partir de la catégorie de 5 à 9 et un accroissement couvre l'ensemble des moins de 19 travailleurs. Il se confirme à tous les autres niveaux. Dans la fabrication des machines, il y avait 3.886 entreprises de moins de 5 travailleurs en 1958 : ce chiffre s'est singulièrement accru pour atteindre 4.341 en 1965. Et ce progrès se confirme au niveau de toutes les tailles d'entreprise, dans des proportions comparables mais souvent inférieures au progrès des toutes petites entreprises.

Dans les industries d'art et de précision, il y a un progrès de 10 % du nombre total d'entreprises (d'après l'ONAFI). Mais il doit s'agir des firmes sans personnel puisque le recul est presque général dans cette branche et cela jusqu'à 100 travailleurs, au-delà de quoi les quelques grosses firmes se font plus nombreuses. Dans les industries extractives de pierres et de matériaux de construction, les moins de 5 travailleurs sont pratiquement stationnaires. Recul un peu plus sensible dans les catégories supérieures et statu-quo au-delà de 100 travailleurs.

Dans le bâtiment et la construction, la progression est générale; elle atteint déjà près de 15 % au niveau des entreprises de 5 personnes.

Dans le transport et communications, le progrès est également général. Il atteint 25 % entre 1958 et 1965, toujours chez les moins de 5 et se ralentit très nettement au-delà de 100 personnes jusqu'au statu-quo à partir de 200".

3.- Au point de vue des effectifs, on constate que :

dans le secteur des mines, diminution de 38 % des effectifs; carrières : - 10 %

verre : statu-quo : concentration très forte (pratiquement, que des grandes Entreprises).

industrie alimentaire : - 14 % des effectifs

industrie textile : - 26 %

bâtiment : + 10,5 %

bois et ameublement : recul régulier important

déclin des peaux et cuirs encore plus rapide mais moins que les tabacs et dérivés (-50 % en 7 ans)

Libre, industrie d'art et de précision : + 10 %

transport et batellerie sont en augmentation

Au total, l'industrie a perdu 0,88 % de ses effectifs.

4.- Sur 484.364 entreprises recensées, nous en relevons pour le commerce et l'industrie 459.511, soit 95 % qui appartiennent au secteur des P.M.E. Il en reste donc 24.853 soit 5 % pour le secteur des grandes entreprises.

ANNEXE II - Quelques propositions de mécanismes d'aide aux P.M.E.(1)

Technique et Démocratie propose trois dispositifs d'incitation à la novation des P.M.E. et à l'aide de celles-ci :

- a) - la création d'une délégation générale aux P.M.E.
- b) - la création d'une société d'investissement spéciale
- c) - la réorganisation des circuits d'emprunts à long terme.

A.- Création d'une délégation générale aux P.M.E.

1°. "Une délégation générale aux P.M.E. sera créée, elle fonctionnera sur fonds publics, sera régionalisée et disposera d'implantations dans les principales villes de province.

2°.- Elle sera gérée en liaison avec les industriels des P.M.E. Elle dépendra directement du Ministère de l'Economie et du Plan (chez nous, un bureau de programmation économique).

3°.- La délégation générale assumera quatre fonctions :

- l'organisation de la participation à la production des P.M.E.
- le développement de leur information
- le perfectionnement de leur méthode de gestion.
- la coordination de l'aide financière aux P.M.E."

On peut se demander pourquoi il est nécessaire que la délégation générale recourt à des fonds publics. Il nous semble plus logique qu'elle fonctionne à partir de fonds privés mis à sa disposition par les entreprises qui la composent. Mais alors va se poser un problème : en fonction de quels critères répartir la participation des différentes entreprises ? En fonction du chiffre d'affaire ? Oui mais certaines seront dans une position de force tandis que d'autres seront minoritaires. Les mettre toutes sur le même pied n'est pas possible.

Explicitons la troisième proposition, la signification des deux autres paraissant évidente.

- Organisation de la participation des P.M.E. à la produc-

(1) Technique et Démocratie. cf. infra. Cette annexe reprend quelques réformes proposées par Technique et Démocratie.

tion : "Cette participation à la production des P.M.E. sera développée par la délégation générale au moyen de sept procédures distinctes :

- 1. le développement de la participation directe des P.M.E. aux marchés publics.
- 2. le développement de la participation au marché public par la voie de la sous-traitance, obligatoire au-delà d'un certain volume, et ceci sur une sélection d'entreprises;
- 3. l'organisation d'un véritable marché de la sous-traitance
- 4. l'accroissement de la participation des P.M.E. à l'exportation, en utilisant des regroupements ainsi que les réseaux des firmes plus grandes.
- 5. l'étude des mécanismes de participation des organismes spécialisés en exportation aux décisions ci-dessus de développement de l'exportation des P.M.E.
- 6. la constitution d'un fichier des P.M.E. permettant un classement de celles-ci, selon leurs possibilités de production et selon la région où elles se trouvent implantées.

Cette connaissance des implantations régionales sera en outre utilisée pour une politique d'aménagement constant, soit à implanter d'autres entreprises en province, soit à confier par le moyen de la sous-traitance, des travaux aux entreprises qui existent déjà.

- 7. la mise sur pied d'un certain nombre de règles concernant la sous-traitance., par le biais des commandes d'Etat ou des aides financières des grandes entreprises, ceci afin d'éviter la simple sous-traitance de service si dangereuse".
- Organisation de l'information des P.M.E.

La délégation générale aux P.M.E. constituera le pivot central de cette organisation de l'information économique des P.M.E. Elle devra en ce domaine :

- 1.- réunir et diffuser les informations concernant la conjoncture, les "bruits" tant nationaux qu'étrangers, les règlements fiscaux et douaniers,

les modifications du système du crédit. Les informations concernant les produits nouveaux sont, dans un tel système, fondamentales car elles doivent apporter aux P.M.E. des possibilités de fabrication nouvelles.

- 2.- accueillir et orienter les demandes d'informations des industriels, soit en les dirigeant vers l'organisme qui pourra leur fournir les informations, soit en les demandant directement".

- Le perfectionnement des méthodes de gestion.

L'information ne peut suffire et il est nécessaire d'aider les dirigeants d'entreprise à se former aux techniques de gestion. Dans cette optique, le rôle de la délégation pourrait être d'assurer elle-même cette formation, ou de susciter des centres de documentation et de formation.

Une telle action ne doit pas être confondue avec une simple organisation de séminaires de formation. Il faut prévoir, au niveau de la délégation, la possibilité de conseiller, d'informer, de documenter les P.M.E. sur tel ou tel problème de gestion particulier.

Technique et Démocratie propose :

- "- la création d'un corps de conseillers de gestion qui seront à la disposition des P.M.E.
- ces conseillers auront pour tâche de faire connaître certaines méthodes d'aider au diagnostic du dirigeant en laissant celui-ci libre de recourir pour l'application à des conseillers extérieurs".

-Coordination des aides financières aux P.M.E.

Le rôle de la délégation en cette matière pourrait porter sur les points suivants :

- "-a) surveillance des conditions de crédit obtenues par les P.M.E.
- b) participation à la direction et surveillance des organismes destinés à prendre des participations ou à effectuer des prêts à ces entreprises.

- c) coordination des sociétés de caution mutuelle spécialisée dans les P.M.E., dans le cas où cette solution serait retenue.

Si, par contre, il était décidé de créer de toutes pièces un organisme particulier destiné à fournir une caution pour prêts à long terme aux P.M.E., la délégation participerait à la direction;

- d) aide et conseil aux entreprises dans l'élaboration de plans de financement et dans la constitution de dossiers".

B.- Création d'une société d'investissement spéciale.

Technique et Démocratie propose les deux mesures suivantes :

"- la création d'une société d'investissement des P.M.E. réunissant l'Etat, les banques, les compagnies d'assurances,

- cette société serait incitée à prendre des participations dans les P.M.E.".

C.- Réorganisation des circuits d'emprunts à long terme.

Il existe deux possibilités de réorganisation :

- "utilisation des organismes existants, c'est-à-dire essentiellement des caisses de caution mutuelle. La délégation générale aux P.M.E. devrait, en ce cas, présenter un projet regroupant certaines sociétés spécifiques des P.M.E. Il serait également possible d'utiliser, pour donner cette caution, la société spéciale d'investissement .

- la création d'un organisme particulier spécialement affecté à fournir une garantie aux emprunts à long terme des P.M.E. Ces emprunts pourraient faire l'objet d'une mobilisation, au moins partielle, par l'intermédiaire de la caisse d'investissement ou d'autres organismes. Cette caisse rassemblerait des entreprises de toutes tailles qui bénéficieraient, pour leur participation, de privilèges fiscaux et sa dotation de départ serait faite par la délégation générale aux P.M.E.".

1. SECTEURS STABLES OU LA PART DES P.M.E. EST MINORITAIRE, MAIS IMPORTANTE (de 20 à 50 % du chiffre d'affaires total de secteur).

SECTEUR	Nombre de P.M.E. imposées au bénéfice réel en 1958	Part du chiffre d'affaires des P.M.E. dans le total du secteur	Chiffre d'affaires moyen des P.M.E.	Bénéfice moyen
		%		
éfileries, étirage, tirage à froid	179	22,7	1,5 million de NF	52.000 NF
Matériel de combustible chauffage	223	32,9	2,7 millions de NF	75.000 NF
Matériel frigorifique	290	32,6	930.000 NF	35.000 NF
Fabrication machines agricoles	445	28,4	1,350 million de NF	66.000 NF
Emballage et conditionnement métallique	110	26,1	230.000 NF	59.000 NF
Construction d'appareils divers	647	38	850.000 NF	35.000 NF
Construction d'appareils radio électriques	980	30,4	650.000 NF	27.000 NF
Ateliers et fabriques de verre	103	20,6	2 millions de NF	64.000 NF
Fabrication de produits pharmaceutiques	563	35	1,65 million de NF	67.000 NF
Fabrication de pâtes alimentaires	143	35	1,25 million de NF	28.000 NF
Textile et fibres dures	142	36,3	1,3 million de NF	29.000 NF
Industrie de la laine	578	36,5	2,6 millions de NF	58.500 NF
Instrumentation de musique	183	37,2	780.000 NF	41.000 NF
Industries alimentaires, denrées coloniales	114	34,6	2,3 millions de NF	51.000 NF
Assurance	268	44,2	1,8 million de NF	61.000 NF
Commerce de métaux	435	29,4	1,9 million de NF	65.000 NF
Commerce textiles bruts, lainages, corderie	415	33,7	1,7 million de NF	28.000 NF
Horlogerie	92	39,3	1,55 million de NF	31.000 NF

2. SECTEURS A P.M.E. MAJORITAIRES

(avantage de la dissociation géographique)

S E C T E U R	Nombre de P.M.E. imposées au bénéfices réels en 1958	Part du chif- fre d'affaires des P.M.E. dans le total du secteur	Chiffre d'affaires moyen des P.M.E.	Bénéfice moyen
		%		
Industrie céramique	868	70,6	1,1 million de NF	40.000 NF
Terrassement, maçonnerie pour bâtiment	9.436	88,4	465.000 NF	42.000 NF
Serrurerie et charpente du bâtiment	1.621	62,1	6,5 millions de NF	39.000 NF
Meunerie	2 339	71,8	930.000 NF	20.000 NF
Fromagerie	1 008	58,1	900.000 NF	26.000 NF
Conserves de fruits et légumes	166	64,3	1,6 million de NF	44.000 NF
Tannerie-Mégisserie	446	64,8	1,2 million de NF	42.000 NF
Extraction de matériaux de construction	1 456	88,4	580.000 NF	44.000 NF
Auxiliaires des transports	2 065	60,2	600.000 NF	39.000 NF

Dans cette catégorie, le rapport Bénéfice/ Chiffre d'affaires n'est élevé que pour deux groupes d'activités :

- 1° terrassements, maçonnerie et bâtiment (taux de 9 %);
- 2° extraction de matériaux de construction (7,5 %).

3. SECTEURS OU LES P.M.E. DOMINENT
(par différenciation et spécialisation des produits
et limitation des séries).

SECTEUR	Nombre de P.M.E. imposées au bénéfice réel en 1958	Part du chif- fre d'affaires des P.M.E. dans le total du secteur	Chiffre d'affaires moyen des P.M.E.	Bénéfice moyen
		%		
Fabrication de machines pour diverses industries	235	63,2	1,1 million de NF	47.000 NF
Mécanique générale	6.193	65,1	525.000 NF	29.500 NF
Fabrication d'articles	293	61	1,05 million de NF	43.000 NF
Écolletage tournage	1.062	78,5	640.000 NF	36.000 NF
Stampage, forge, natriçage	195	50,2	1,5 million de NF	84.000 NF
Fabrication de quincaillerie	867	76,1	770.000 NF	39.500 NF
Fumisterie, chauffage	1.034	72,7	630.000 NF	33.000 NF
Peintures, vernis, encres	377	58,4	1.750.000 NF	56.000 NF
Industrie de la soie	908	67	860.000 NF	22.500 NF
Industries annexes des textiles	3.115	71,8	91.500 NF	37.900 NF
Habillement et travail des étoffes	8.522	83,1	480.000 NF	16.500 NF
Fabrique de chaussures	756	67,8	1,1 million de NF	32.000 NF
Fabrication d'articles divers en papier	1.138	73,8	1,15 million de NF	42.500 NF
Industries polygraphiques presse, édition	5.647	61	590.000 NF	28.000 NF
Jeux, jouets, articles de sport	586	86,8	770.000 NF	29.500 NF
Industries diverses	1.188	88	610.000 NF	24.000 NF
Horlogerie-Optique	2.524	50,1	620.000 NF	31.000 NF

4. P.M.E. TRAVAILLANT DANS DES SECTEURS DE CONCENTRATION

		%		
entreprises de grands travaux publics	1.680	45	1,45million de NF	61.000NF
îtes alimentaires	143	35	1,1 million de NF	28.000NF
hocolaterie	73	32,1	3 millions de NF	49.000NF
abriques de papier	120	27	2,75millions de NF	125.000NF
ransports de navigation ntérieure	675	36,5	165.000 NF	11.000NF
arfumerie	366	49,5	1,35million de NF	50.000NF

Dans ces secteurs, le mouvement de concentration aboutit au développement de P.M.E. d'une importance supérieure à la moyenne, mais néanmoins susceptibles de se fusionner ou de se regrouper avec les "Grands". Une exception : les entreprises de navigation intérieure où l'effort de concentration est déjà achevé.

N.B. Les moyennes présentées dans ces tableaux ne sont pas toujours significatives car elles résultent de la coexistence dans certains secteurs d'entreprises de dimensions très inégales. On ne disposera pas de statistiques plus précises avant la publication des résultats du recensement industriel de 1963.

Tableau de la Fondation - Industrie - Université.

Le tableau ci-annexé propose une liste des fonctions dans l'entreprise permettant une analyse de portée générale, en indiquant lesquelles devraient être spécifiquement assurées dans les petite, moyenne et grande entreprises.

Il faut remarquer que les mentions "non" ne signifient pas que la fonction ne doive pas être exercée. Il est évident, par exemple, que toute entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, doit avoir une politique.

2 Mais dans le cas d'une P.M.E., un seul homme ou un nombre restreint peut assumer ces fonctions.

Source : Fondation Industrie-Université -(Deuxième Cahier).

		Petite (moins de 50 pers.).	Moyenne (de 50 à moins de 500 pers.)	Grande (au moins 500 pers.)
Politique (stratégies)	Pol.	Non	Non ?	Oui
Organisation				
Temps et méthodes	O	Oui ?	Oui	Oui
Documentation		Non ?	Oui ?	Oui
Recherche fondamentale		Non	Non	Oui ?
Recherche appliquée	R et D	Non	Non	Oui
Développement		Parfois	Oui	Oui
Achats		Oui	Oui	Oui
Gestion des stocks		Oui ou non ?	Oui	Oui
Bureau d'étude (conception des ateliers)	T	Non	Non ?	Oui
Construction		Non	Non	Oui
Production	Prod.	Oui	Oui	Oui
Entretien		Oui	Oui	Oui
Planning		Non	Oui	Oui
Etudes commerciales		Non	Oui ?	Oui
Etudes des marchés-Promotion	C	Non	Oui ?	Oui
Vente		Oui	Oui	Oui
Aide à la vente et à la clientèle		Oui	Oui	Oui
Finances	F	Non	Oui	Oui
Comptabilité		Oui	Oui	Oui
Etudes économiques		Non	Non ?	Oui ?
Prévisions	E			
Programmation		Non	Non ?	Oui
Droit social		Non	Oui ?	Oui
industriel	D	Non	Non	Oui
international		Non	Non	Oui
Sélection		Non	Non ?	Oui
Formation		Non	Non ?	Oui
Pers. et relations sociales (y compris services médi- caux)	pers.		Oui (pers.)	Oui
		Non	Non	Oui
Traitement de l'information	I	Non	(serv. médi.)	Oui
Secrétariat		Oui	Oui	Oui

BIBLIOGRAPHIE.

1. A.F.A.P. Les sociétés conventionnées - note d'information n° 26 - Paris 1960.
2. A.F.A.P. Actions groupées et accords inter-entreprises. Documentation productivité n° spécial B Paris 1962.
3. Bain J. S. Barriers to new competition - Harvard University Press. Cambridge 1956.
4. Barre R. Manuel d'économie politique. Tom I. Collection Thémis. P.U.F. 1963.
5. Barreyre P-Y. L'horizon économique des P.M.E. Thèse de doctorat - Grenoble 1967.
6. Bates J. The Financing of Small Business. Economic Journal 1965.
7. B.I.T. Au service de la petite industrie. Genève 1961.
8. Block Lainé. F. Pour une réforme de l'entreprise - Edition du Seuil Paris 1963.
9. Broom, Halsey. N. et F.G. Longenecker. Small business Management. South Western Publication. 2 - Ed. 1966.
10. Caloug P. Le chef d'entreprise et ses banquiers. Edition d'organisation. Paris 1961.
11. Carpenter, Walter H. et E. Handler Small business and pattern bargaining. Bolson 1961.
12. Depallens G. - La gestion financière de l'entreprise - Sirey 1960.
13. Desprat. L. B. Le choix des investissements dans les P.M.E. Exposé présenté aux journées d'études "Investissements et Financements". C.N.O.F. Paris 1962.
14. Donely R. G. The family Business. H.B.R. n° 4 1964.
15. Drancourt. M. L'avenir des P.M.E. Revue Entreprise 2/01/1965.
16. Drucker P. La pratique et la Direction des Entreprises. Ed. d'Organisation. Paris 1957.
17. Ewing, David. W. Is Nepotism so bad ? H.B.R. n°1 1965.

18. Gelinier. O. Le secret des structures compétitives. Edit. Hommes et Techniques. Paris 1966.
19. GILLET G.E. J'organise mon entreprise. Edit. Dunod . Paris 1962.
20. Gingembre L. L'Univers Economique et Social. Encyclopédie Française Tome 9.
21. Gingembre L. Pour faire face aux exigences de l'économie moderne, les P.M.E. doivent se grouper. documents 15/12/1959.
22. Gross. H. Petite Entreprise et Grand Marché. Edit. d'Organisation. Paris 1962.
- 23. Henderson R. F. The finance of small and médium sized businesses : a comparative study. Economie Journal. vol. L.X.X. 11.
24. Holtz. R. Les actions en commun, formule d'adaptation des P.M.E. aux formes nouvelles de l'économie du marché. documentation A.F.A.P.
- = 25. Holtz. R. Le financement des P.M.E.. dans financement des entreprises et marché commun. Colloque Université Industrie. Ed. Dunod Paris 1963.
26. Houssiaux I. Le pouvoir du monopole- Sirey. Paris 1958.
27. Houssiaux I. La grande entreprise plurinationale. dans l'entreprise et l'économie du 20e s. P.U.F. 1966.
28. Institut Européen d'Administration des Affaires. (plusieurs auteurs)
L'adaptation des P.M.E. au marhé commun: une solution française : Les Sociétés Conventi-
nées. Document dactylographié. Fontainebleau 1960.
- 29. Kaplan A.D.H. Small business: its place and problems. Mac Graw Hill. New-York 1948.
30. Laloire M. La petite industrie dans l'Economie Moderne. Revue internationale du travail Oct. 1961. B.I.T
31. Levy Cl. Les Bourses de Sous-traitance. . Mémoire HEC/IF Promotion U 2 1963/64.
32. Lobstein I et Reynaud J. D. Structure et organisation de l'en-
treprise dans Traité de Sociologie du Travail,
sous la direction de G. Friedmann.
Librairie A. Colin Paris 1962.

33. Mayeux. P. L'entreprise et son chef. Paris 1964. P.U.F.
34. O.C.D.E. Conférence sur les actions collectives permettant aux P.M.E. de s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Rapport n° 6.
35. O.C.D.E. Services techniques rendus par les fournisseurs aux petites et moyennes entreprises - Avril 1960.
36. Penrose. E. Tilton. Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise (traduit de l'anglais). Ed. Hommes et Techniques Paris 1963.
37. Perroux F. L'économie du 20° siècle. P.U.F. Paris 1961.
38. Raynal A. J. L'entreprise familiale. Ed. Entreprise Moderne Paris 1963.
39. Sallez et Schlegel. La sous-traitance dans l'industrie - Ed. Dunod. Paris 1963.
40. Sallez et Schlegel. Les expériences françaises d'organisation de la sous-traitance. Paris Service Productivité 1962.
41. Sallez et Schlegel. La sous-traitance, facteur de productivité et de développement régional. Résultats d'une recherche aux Etats-Unis.
42. S.B.A. 1961 Annual Report to the President and Congress. Mai 1962.
43. S.B.A. Défining Small Business. Annual Report to the President and Congress. 1963.
44. Steindl Small and big business. Oxford 1947.
45. Technique et Démocratie. Dossiers de doctrine générale. Programme d'action économique pour la France. Livre V : les P.M.E.
46. Wickam. S. Concentration et dimensions. Ed. Flammarion. Paris 1966.

Articles de Revues et Périodiques .

1. A.F.A.P. Les opérations T.O.P.- Documentation Productivité n° spécial 1963.
2. A.F.A.P. Les problèmes du crédit aux P.M.E. commerciales. Documentation Productivité n° spécial I 1964.
3. A.F.A.P. L'organisation dans les petites et moyennes entreprises. Documentation productivité n° spécial I. 1964.
4. A.F.A.P. Les problèmes des P.M.E. en expansion. Les incidences financières. 9^e cycle de conférences-discussions. (oct., nov, déc,59.)
5. A.F.A.P. Une enquête du comité national Italien de la productivité sur l'assistance Technique aux P.M.E. Notes d'information n° 22.
6. Bourgeois M. Les motivations originelles des groupements. CNOF Janvier 1965.
7. C E E. Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la C E E. Rapport du professeur Woitrin. Université de Louvain 1964.
8. Centre d'Etudes des Problèmes Industriels. Forces et Faiblesses des entreprises familiales. Ed. Pilote.
9. Centre National pour l'Expansion Economique des P.M.E. La P.M.E. dans l'économie belge. 3 tomes. Bruxelles. 1959.
10. Cahiers de l'Hexagone n° 1 Groupements d'entreprises et sociétés conventionnées. Paris 1961.
11. Cahiers de l' Hexagone n° 2 Problèmes de sous-traitance : solutions françaises. Solutions étrangères. Paris 1961.
12. Entreprise. L'avenir des petites entreprises : trois atouts à jouer. 24 oct. 1964.
13. Entreprise. Les P.M.E. dans l'économie moderne. Supplément n° 829. 25 sept. 1964.
14. Economie et Humanisme. Les petites entreprises et l'exportation. Mai-juin 1960.

15. Hommes et Techniques. L'avenir des petites entreprises indépendantes. Les possibilités de financement des P.M.E. Paris. nov. 1960.
16. Neffe Nivelles. Structures informelles, temporaires ou expérimentales CNOF janv. 1966.
17. Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité. Les petites entreprises. Rapport de la Mission Belge aux Etats-Unis 1958.
18. Documentation Productivité. La P.M.E. dans l'économie américaine. Leur importance et leurs problèmes. L'action du gouvernement fédéral. Fascicule n° 7. juillet-août 1962.
19. Documentation Productivité. Actions groupées et accords inter-entreprises. n° spécial B. Paris 1962.
20. Travail et Méthodes. Problèmes des entreprises petites et moyennes. Paris 1 juin 1955.
21. Travail et Méthodes. L'organisation des entreprises en fonction du marché commun. Janvier 1959.